



FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Plano de Marketing para Trio Portugal

por

Pedro Miguel das Neves Almeida

Trabalho de Projeto de Mestrado em Marketing

Orientador: Prof.^a Doutora Hortênsia Barandas

2014

Nota Biográfica

O autor deste projeto tem 41 anos de idade, é casado com Marta Almeida e pai de dois filhos, um rapaz e uma rapariga, o Duarte e a Matilde.

Licenciou-se em 1998 em Gestão de Marketing pelo Instituto Português de Administração de Marketing.

A nível profissional já desempenhou funções várias empresas, a destacar Soane Distribuição, Philips e Sanitop, e é presentemente responsável Comercial e de Marketing para a Trio em Portugal.

Agradecimentos

A quem me ajudou neste projeto:

Prof.^a Doutora Hortênsia Barandas;

Pedro Paredes;

David Ruiz;

Anke Hirschberg;

Gina Jumuga;

Kartal Kendirci.

À Marta que me “ajuda” todos os dias e aos meus filhos Duarte e Matilde que não me “ajudam”, mas ao mesmo tempo me ajudam muito.

Resumo

Este projeto, um Plano de Marketing da Trio Portugal, enquadra-se na minha atividade atual, como responsável Comercial e de Marketing para o mercado português.

A Trio é uma empresa alemã de iluminação decorativa, fundada em 1991, com um projeto de internacionalização muito ambicioso. Depois de alguns anos pertencendo à Philips, a Trio foi adquirida pelos anteriores proprietários e iniciou o já referido processo de internacionalização, com objetivo de duplicar faturação no espaço de 5 anos, em 2013 chegou a Portugal.

Numa primeira fase estudar o mercado de iluminação de consumo português, numa fase seguinte estudar a empresa Trio e por fim elaborar uma estratégia de mercado. É o que se propõe suceder neste documento, que para além de projeto para obtenção do grau de Mestre em Marketing, também procura ter aplicação profissional.

Houve um enorme foco na aplicação de conhecimentos das áreas do Planeamento de Marketing, Marketing Internacional e Marketing Relacional.

Abstract

This project, a Marketing Plan Trio Portugal, fits in my current activity, as head of Sales and Marketing for the Portuguese market.

Trio is a German decorative lighting company, established in 1991, with a very ambitious project for internationalization. After several years belonging to Philips, the Trio was acquired by the previous owners and founders and a process of internationalization was started. With goals to double turnover within five years, in 2013 Trio has arrived in Portugal.

In a first step we studied the Portuguese Consumer lighting market, the following step was to study the company Trio and finally a market strategy was developed. This is what is proposed in this paper to succeed, which in addition to the project for achieving the Master in Marketing degree, it looks also to have professional application.

There was a huge focus on the application of knowledge in areas such as Marketing Planning, International Marketing and Relationship Marketing.

Índice

| | |
|------------------------------------|-------------|
| NOTA BIOGRÁFICA | II |
| AGRADECIMENTOS | II |
| RESUMO | III |
| ABSTRACT | III |
| ÍNDICE | IV |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | VII |
| ÍNDICE DE FIGURAS | VIII |
| ÍNDICE DE TABELAS | IX |
| SUMÁRIO EXECUTIVO | 1 |
| INTRODUÇÃO | 2 |
| REVISÃO DE LITERATURA | 6 |
| INTRODUÇÃO | 6 |
| PLANO DE MARKETING | 7 |
| MARKETING INTERNACIONAL | 10 |
| MARKETING DE REDES | 13 |
| METODOLOGIA..... | 15 |
| TRIO INTERNACIONAL | 16 |
| HISTÓRIA DA EMPRESA | 16 |
| SITUAÇÃO ATUAL | 16 |
| PROJEÇÃO FUTURA (OBJETIVOS) | 17 |
| ESTRATÉGIA INTERNACIONAL | 18 |
| TURQUIA | 18 |
| ROMÉLIA E BULGÁRIA | 19 |

| | |
|--|------------------|
| <u>TRIO IBÉRICA</u> | <u>19</u> |
| HISTÓRIA DA EMPRESA/ SITUAÇÃO ATUAL | 19 |
| PROJEÇÃO FUTURA (OBJETIVOS) | 20 |
| <u>TRIO PORTUGAL</u> | <u>20</u> |
| HISTÓRIA DA EMPRESA/ SITUAÇÃO ATUAL | 20 |
| MISSÃO | 21 |
| VISÃO | 21 |
| <u>ANÁLISE EXTERNA</u> | <u>22</u> |
| AMBIENTE DE MARKETING | 22 |
| POLÍTICO | 22 |
| ECONÓMICO..... | 22 |
| SOCIAL..... | 22 |
| TECNOLÓGICO..... | 23 |
| (E) AMBIENTAL..... | 23 |
| DEFINIÇÃO DE MERCADO | 23 |
| MERCADO DE REFERÊNCIA | 24 |
| NECESSIDADES..... | 25 |
| TECNOLOGIA | 26 |
| GRUPOS DE COMPRADORES | 28 |
| ESTRUTURA DO MERCADO..... | 28 |
| ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA | 32 |
| EGLO | 32 |
| PHILIPS | 33 |
| GLOBO | 34 |
| IKEA | 34 |
| INSPIRE E PERFECT LINE..... | 35 |
| COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR | 36 |
| ANÁLISE DAS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER | 38 |
| SEGMENTAÇÃO DE MERCADO | 40 |
| MACRO SEGMENTAÇÃO | 40 |
| MICRO SEGMENTAÇÃO | 43 |
| FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO | 51 |
| <u>ANÁLISE INTERNA.....</u> | <u>56</u> |
| MARCAS | 56 |

| | |
|--|------------------|
| ESTRATÉGIA | 56 |
| POSICIONAMENTO | 56 |
| PERSONALIDADE..... | 57 |
| PRODUTO | 57 |
| ANÁLISE DA GAMA DE PRODUTOS | 57 |
| ANÁLISE DE VENDAS | 59 |
| <u>ANÁLISE SWOT.....</u> | <u>67</u> |
| OPORTUNIDADES E AMEAÇAS | 67 |
| PONTOS FORTES & PONTOS FRACOS | 67 |
| <u>PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....</u> | <u>68</u> |
| OBJETIVOS DE MARKETING | 68 |
| ESTRATÉGIAS DE MARKETING | 68 |
| TARGET | 68 |
| POSICIONAMENTO DE MARCA | 69 |
| MARKETING MIX | 69 |
| <u>CALENDÁRIO DE AÇÕES 2014/ 2015</u> | <u>84</u> |
| <u>ORÇAMENTO DE MARKETING 2014/ 2015.....</u> | <u>84</u> |
| <u>CONCLUSÃO</u> | <u>85</u> |
| <u>BIBLIOGRAFIA</u> | <u>87</u> |
| <u>WEBGRAFIA</u> | <u>90</u> |

Índice de Gráficos

| | |
|------------------|----|
| Gráfico 1 | 17 |
| Gráfico 2 | 20 |
| Gráfico 3 | 27 |
| Gráfico 4 | 37 |
| Gráfico 5 | 52 |
| Gráfico 6 | 53 |
| Gráfico 7 | 53 |
| Gráfico 8 | 54 |
| Gráfico 9 | 55 |
| Gráfico 10 | 60 |
| Gráfico 11 | 60 |
| Gráfico 12 | 62 |
| Gráfico 13 | 63 |
| Gráfico 14 | 63 |
| Gráfico 15 | 64 |
| Gráfico 16 | 65 |
| Gráfico 17 | 65 |
| Gráfico 18 | 66 |
| Gráfico 19 | 71 |

Índice de Figuras

| | |
|----------------|----|
| Figura 1 | 25 |
| Figura 2 | 31 |
| Figura 3 | 40 |
| Figura 4 | 43 |
| Figura 5 | 47 |
| Figura 6 | 48 |
| Figura 7 | 48 |
| Figura 8 | 49 |
| Figura 9 | 50 |
| Figura 10..... | 51 |
| Figura 11..... | 75 |
| Figura 12..... | 76 |
| Figura 13..... | 77 |
| Figura 14..... | 78 |
| Figura 15..... | 80 |
| Figura 16..... | 81 |
| Figura 17..... | 83 |

Índice de Tabelas

| | |
|-----------------|----|
| Tabela 1 | 28 |
| Tabela 2 | 41 |
| Tabela 3 | 44 |
| Tabela 5 | 58 |
| Tabela 6 | 58 |
| Tabela 7 | 61 |
| Tabela 7 | 67 |
| Tabela 8 | 68 |
| Tabela 9 | 68 |
| Tabela 10 | 70 |
| Tabela 11 | 73 |
| Tabela 12 | 74 |
| Tabela 14 | 82 |

Sumário Executivo

A entrada de uma empresa num mercado novo apresenta sempre algumas dúvidas sobre o potencial de sucesso da mesma, a entrada da Trio e das marcas do seu portefólio em Portugal não foge à regra.

O mercado português de iluminação doméstica está estável, não existem perspectivas de crescimento, a concorrência entre as empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico é forte, apesar de alguns *players* parecerem querer abandonar o “barco”, existem outros a surgir e a procurar ocupar esses espaços.

A Trio apresenta-se atualmente como uma empresa com enorme objetivo e potencial de crescimento tendo como base o Marketing Relacional, o que a Philips desaproveitou, a Trio está a aproveitar. Com uma política de marcas a segmentar o mercado e uma gama de produtos cada vez mais assertiva torna-se numa empresa muito competitiva.

Baseada numa gama de produtos de preços intermédios muito forte e grande disponibilidade de *stock*. A Trio por outro lado depara-se com falhas de gama ao nível de famílias de artigo e tempos de entrega superiores aos do mercado.

Mas as oportunidades estão presentes no mercado, a tecnologia LED está cada vez mais presente no mercado e as empresas que mais rapidamente conseguirem acompanhar o desenvolvimento desta tecnologia terão vantagens sobre os concorrentes. Mas as ameaças também estão presentes, o mercado demonstra fragilidades, especialmente o retalho que se encontra com poucos recursos financeiros e a grande distribuição tem um peso cada vez maior no setor, o que paralelamente ao desenvolvimento das suas marcas constituem uma ameaça para os fabricantes.

Com o objetivo de atingir 1.000.000€ de faturação no mercado nacional, a estratégia da empresa deve se focar nos segmentos onde é mais forte, constituída por preços intermédios.

É fundamental que haja maior adaptação ao país, através do alargamento da gama Trio para famílias em falta e para produtos de primeiro preço, desenvolvimento de ações promocionais fortes que visam ser entrada nas principais insígnias da Grande Distribuição, criação de uma imagem de preço competitivo nos artigos de maior visibilidade e procurar um distribuidor para trabalhar com os clientes de menor dimensão.

Introdução

A realização de um Plano de Marketing para a Trio Portugal, assenta em vários objetivos:

Em primeiro lugar é fundamental compreender o contexto em que nos encontramos, i.e. é muito importante conhecer o mercado português, perceber como está estruturado ao nível das empresas, qual o “caminho” que os produtos levam para chegarem do produtor até ao consumidor, perceber quem são os principais *players* do mercado e entender o consumidor português. Desta forma é possível determinar quais são as oportunidades e ameaças que se deparam no mercado nacional.

Em segundo lugar, conhecer bem a empresa Trio, principalmente em 3 áreas, portefólio de marcas, gama de produtos existente e preços praticados. O *modus operandis* também é importante. Este conhecimento vai permitir-nos perceber os pontos fortes e os pontos fracos da organização, ou seja detetar pontos de melhoria.

Em terceiro lugar, poder elaborar um Plano de Marketing que nos permita da melhor forma agir no mercado português, aproveitando ao máximo os pontos fortes da empresa e as oportunidades do mercado juntamente com ações para combater as ameaças e os pontos fracos.

Os resultados obtidos pelo plano elaborado serão fundamentais para o melhor desempenho possível em Portugal, o mesmo poderá servir para tentar convencer a empresa a nível internacional, para enveredar pela melhor estratégia possível indo ao encontro das necessidades nacionais.

A motivação do estudo é uma motivação resultante da atual atividade profissional, no sentido de tentar obter a melhor performance possível.

A grande questão presente no estudo é, de que forma podemos ter sucesso no mercado nacional?

Perante esta questão fulcral, que resume os objetivos que se pretendem com o estudo realizado, fez-se um plano de Marketing que o estruturamos da seguinte forma:

Iniciamos por tentar conhecer a casa-mãe, i.e. que empresa é esta a Trio, qual a sua origem, e qual tem sido o seu percurso até agora? Muito importante também perceber o rumo que traçaram, o que querem para o futuro e o que esperam das respetivas organizações.

Perceber como a empresa tratou dos processo de internacionalização, através dos casos da Turquia, Roménia, Bulgária e Espanha. Como foi adotada a estratégia de internacionalização da empresa para cada um destes casos, qual foi o modo de entrada, qual o grau de adaptação vs estandardização do Marketing mix existente, por ultimo também importante perceber de que forma o valor dos relacionamentos existentes foi fundamental no processo.

Depois de descermos do nível da Trio Internacional até à Trio Portugal, passamos a debruçarmo-nos exclusivamente sobre o mercado português.

Iniciamos com a definição da Missão e da Visão para Portugal, necessária para percebermos o que queremos ser e para onde pretendemos caminhar.

De seguida optou-se por uma análise do mercado de iluminação português. Iniciando com uma análise muito geral do ambiente de Marketing, através de uma análise PESTE, onde sempre que foi possível aprofundou-se para o mercado da iluminação.

Em seguida procurou-se definir com a maior clareza o mercado da Iluminação existente em Portugal e a definição clara do mercado de referência para o qual a Trio pretende trabalhar. Descreveu-se o mercado para melhor ficar a conhecer as suas necessidades, a tecnologia que emprega, os grupos de compradores existentes e por último a estrutura do mesmo, ou seja como está organizado desde o produtor, até à chegada do produto ao consumidor final.

A análise da concorrência foi também desenvolvida, estudaram-se 3 marcas, que pertencem ao mesmo grupo estratégico da Trio, e estudou-se uma insígnia IKEA, que apesar de não pertencer ao mesmo grupo estratégico, é um concorrente a ter em conta para os segmentos-alvo a que a empresa trabalha. Não quisemos deixar de parte as marcas da distribuição, que são cada vez mais um concorrente a ter em consideração.

O comportamento do consumidor também foi enquadrado no plano, através do seu estudo e do estudo dos seus hábitos, de forma a percebermos como atuam, para assim os poder persuadir.

A análise das 5 forças competitivas de Porter ajuda-nos a perceber a intensidade concorrencial existente dentro deste mercado. Abordou-se os produtos substitutos, a possibilidade da entrada de novos concorrentes, o poder dos fornecedores e dos clientes existentes no mercado, bem como a rivalidade entre as empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico da Trio.

Procedeu-se à segmentação do mercado, começando com uma segmentação mais Macro, em função dos tipos de compradores existentes e da função dos produtos existentes, no entanto houve necessidade de desenvolver esta segmentação para um nível mais Micro, definindo-se 5 segmentos de mercado abordou-se também uma segmentação ainda mais micro, que tem a ver com os estilos de decoração existentes no mercado.

Por último, procurou-se perceber quais são os fatores críticos de sucesso, para cada segmento de mercado, i.e. o que cada segmento valoriza.

Terminada a análise externa, passa-se para a análise interna. Inicialmente este capítulo, com uma análise ao portefólio de marcas existentes na Trio, a saber: Reality; Trio e Trio Lifestyle, ao nível da estratégia, posicionamento e personalidade de cada uma das marcas.

Seguiu-se uma análise de produto, em primeiro lugar através de uma análise à gama de produtos existentes, procurando identificar possíveis lacunas de produto dentro do mercado de referência. A ausência de números para trabalhar é uma realidade, não existem dados de mercado que possam ser utilizados, para além disso a Trio Portugal não dispõe de histórico de vendas para que possa ser feita alguma análise. Perante a existência de dados provenientes do mercado espanhol, optou-se por fazer análise de vendas de artigo versus marca e versus patamares de venda. Esta análise foi feita mesmo admitindo diferenças existentes em ambos os mercados, principalmente no que toca ao gosto diferente entre o consumidor português e o consumidor espanhol, e ao facto de se tratar de dados de um primeiro ano completo de faturação, faltando aqui alguma “maturidade” nos dados.

Terminadas as análises interna e externa, procedeu-se à elaboração tradicional de uma análise SWOT, após a qual se prosseguiu para a definição de um plano estratégico de Marketing.

No plano estratégico iniciou-se o mesmo definindo quais os objetivos de Marketing, i.e. qual o volume de faturação e quota de mercado pretendida até ao ano de 2017. Bem como os segmentos e os clientes preferências com os quais pretendemos trabalhar.

Volta-se a falar do posicionamento de marca, neste caso, o posicionamento pretendido. A Trio Portugal não tem poder de decisão de determinados aspetos da empresa, como por exemplo a marca, mas o que pode fazer, é tentar através dos relacionamentos, procurar exercer influencia positiva na empresa, para melhor

orientar a mesma, no sentido de ficar melhor adaptada ao mercado português.

De seguida o Marketing mix e os seus 4 Ps. Como foi referido para a marca, também para o produto, o mesmo é *standard* na companhia, no entanto foram determinadas falhas ao nível da gama de produto que não tem a largura de gama pretendida. Assim foram elaboradas sugestões de produtos essenciais para o mercado nacional, de forma à Trio Portugal ter uma gama o mais assertiva possível para o nosso mercado.

O Preço é uma componente muito importante dentro dos segmentos escolhidos, assim tendo em conta algumas condicionantes, como linhas de orientação internacionais, preços Trio no mercado espanhol, necessidades de margem decorrentes dos custos fixos e variáveis da empresa, e percebendo que os clientes dispõem de poucos referenciais de preço, elaborou-se um processo de análise de preços ao mercado, dos produtos que acreditamos ajudarem a construir a imagem de preço de um fornecedor e de uma marca. Sobre esses preços procuramos estar em linha ou abaixo do mercado, nas situações em que tal não acontece, procedeu-se à comunicação à casa-mãe no sentido de tentar obter preços mais competitivos, para os restantes produtos, por norma seguiu-se as indicações dos preços de Espanha, ajustados à taxa de IVA em vigor, superior em 3 pontos percentuais à taxa praticada em Espanha.

É ao nível da Promoção que as organizações locais mais podem trabalhar, assim para além de sugestões internacionais, são propostas para execução nacional uma série ações promocionais.

Ao nível da Distribuição, procurou-se desenhar o “caminho” correto para o produto chegar ao consumidor, principalmente com enfoque nos clientes de retalho, cujo acesso aos produtos Trio de forma direta não é pretendida.

Por ultimo, calendariza-se ações promocionais a serem desenvolvidas em Portugal e orçamentação dos custos de Marketing.

Revisão de Literatura

Introdução

Um dos conceitos mais abstratos é o de Marketing, muitas vezes o mesmo confunde-se com outras áreas como a das vendas, ou confunde-se a parte com o todo, quando o conceito é associado à promoção ou à publicidade. A área de Marketing é também entendida e executada de forma diferente de empresa para empresa, havendo em muitas das empresas um entendimento pouco correto sobre o que é realmente o Marketing.

Procurando na literatura existente, encontramos várias definições, bem como uma evolução no tempo das mesmas. A página inglesa da wikipedia diz-nos de forma sucinta que Marketing é o processo de comunicar o valor de um produto ou serviço a consumidores com o propósito de o vender. Já Sally Dibb (2006) nos dá uma definição menos sucinta mas mais detalhada de Marketing, ao definir Marketing como as atividades desenvolvidas por empresas que facilitam ou aceleram as relações de troca em um ambiente dinâmico, através da criação, distribuição, promoção e atribuição de preços a produtos, serviços ou ideias. Philip Kotler (2013) define também Marketing de forma sucinta mas mais abrangente como o identificar e satisfazer as necessidades humanas e da sociedade. Malcolm McDonald (2011) define a ideia central de Marketing como o servir de ponte entre as capacidades da companhia e as necessidades dos consumidores, de forma a atingir os objetivos de ambos! A AMA (American Marketing Association), na sua última definição de Marketing diz-nos que Marketing é a atividade desenvolvida pelas instituições nos seus processos para criar, comunicar, entregar e trocar “ofertas”, que têm valor, para clientes, consumidores, parceiros e sociedade em geral.

De uma ou de outra forma, estas definições estão corretas, sendo que algumas pecam por defeito e outras por tentarem ser tão sucintas quanto possível pecam um pouco por abstratas. Pegando um pouco em cada uma delas, podemos dizer que a atividade de Marketing pode ser desenvolvida tanto por indivíduos como por organizações, sejam elas com objetivos lucrativos ou não. Visando identificar, criar, comunicar e entregar valor a clientes, consumidores, parceiros e à sociedade em geral.

Plano de Marketing

Percebendo a importância do estabelecer uma ponte entre a empresa e os seus diferentes clientes, surge a questão de como fazê-lo na prática, como a planear e executar?

Como nos dizem Lindon e Lendrevie (2004), o planeamento consiste em tomar antecipadamente e de forma explícita, um conjunto de decisões em oposição ao improviso, que consiste em tomar decisões de aplicação imediata, em cima da hora, sem as explicitar diretamente. Por isso como nos referem McDonald e Wilson (2011), não deve haver dúvidas que perante ambientes atuais tão complexos e hostis, com inúmeros fatores a terem de ser levados em consideração o planeamento de Marketing ser essencial.

Mas o que é afinal um Plano de Marketing? De forma abreviada, Ivanovic e Collin (2003) definem um Plano de Marketing como um documento com uma periodicidade (normalmente) anual de uma empresa definindo as atividades de Marketing, projetando ganhos e custos. McDonald e Wilson (2011) realçam a importância dos recursos da empresa dizendo-nos que um Plano de Marketing é a aplicação planeada dos recursos da mesma para se atingirem os objetivos de Marketing. Já Dibb e Simkin (2006) fazem a ponte entre as oportunidades de mercado com os recursos da empresa, para além de referirem que se devem determinar os objetivos de Marketing e o desenvolvimento de um plano minucioso para permitir a sua implantação e controlo. Já a AMA numa definição muito alargada, diz-nos que se trata de um documento composto de uma análise da situação atual do mercado, deteção de oportunidades e ameaças que daí advêm, elaboração de objetivos de Marketing, contendo estratégia e plano de ações, com projeções devidamente quantificadas. Os planos podem inclusivamente referir-se a uma marca ou produto específico, mas será sempre parte integrante de um plano estratégico de negócios.

O Plano de Marketing é então uma ferramenta poderosa através da qual se deverá procurar determinar as oportunidades e ameaças existentes no mercado, ir de encontro aos recursos e competências das empresas, para determinar objetivos, estabelecer estratégias e táticas de Marketing de forma quantificada, bem como a forma de controlo da aplicação do Plano.

Mas o que deverá conter um Plano de Marketing. Philip Kotler (2013) considera existir 8 grandes grupos: Sumário executivo e Índice; Situação atual do mercado; determinação de Ameaças e Oportunidades; Objetivos; Estratégia de Marketing, Plano de Ações; Projeções Financeiras; Forma de Controlo. Já Dibb e Simkin (2006)

apesar de considerarem alguns pontos em comum com Kotler (2013) organizam e ordenam o Plano de forma diferente: Sumário executivo; Objetivos de Marketing; Análise de Produto e histórico do mercado; Análise de mercado; Estratégias de Marketing; Previsões de vendas e resultados; Programa de Marketing; Sistema de controlo do plano; Orçamentação dos custos; Impactos Operacionais; Anexos. McDonald e Wilson (2011) têm outra visão do plano, que o dividem em 4 partes: Objetivos, onde se inclui a Missão e aspetos financeiros; Análise Situacional que inclui análise de mercado, análise SWOT, análise de gama; Estratégia com os objetivos e estratégias de Marketing; Alocação de recursos e monitorização. Apesar das estruturas diferentes apresentadas pelos autores, existem pontos em comum entre ambos, ou seja a forma pode ser diferente mas o conteúdo é semelhante, uma vez que apresentam-nos sempre uma parte mais formal do plano, que inclui o sumário executivo, uma parte que agrupa análise situacional da empresa e do mercado, um grupo com a definição da estratégia e tática e para finalizar orçamento, apuramento dos meios operacionais necessários e forma de controlo da execução do plano.

Segundo McDonald e Wilson (2011), a missão da empresa deve ser constituída pelo papel que desempenha, a definição do negócio em que está presente, competências distintivas e indicações para o futuro. Já Johnson, *et al* (2008) indicam a missão da empresa como o de clarificar para os seus colaboradores e *stakeholders* a razão de existência da mesma. Dibb e Simkin (2006) indicam que a missão da empresa é a de definir as grandes linhas orientadoras que a organização quer realizar.

A definição de visão é partilhada por Johnson, *et al* (2008) e por Ivanovic (2003) e é “aquilo” a que a empresa aspira tornar-se.

Dibb e Simkin (2006) definem a análise PEST como um instrumento para a análise do ambiente de Marketing, abrangendo política (incluindo aspeto legal), economia, social e tecnológico. Para Johnson, *et al* (2008), PESTEL é uma ferramenta para a análise do ambiente Macro em que a empresa está inserida.

Para McDonald e Wilson (2011), antes de procedermos à segmentação do mercado, é fundamental definir claramente o mercado em que estamos, como funciona e mapeá-lo. O mapeamento do mercado consiste no desenho do trajeto dos produtos desde o produtor até ao consumidor final.

Jean-Jacques Lambin (2000) indica-nos que devemos pensar em soluções e não em produtos, e que devemos definir o nosso mercado de referência de forma não muito restrita para evitarmos a perda de

oportunidades, mas sim de forma alargada, para melhor podermos visualizar oportunidades existentes no mercado. Também indica-nos as 3 dimensões que devemos considerar antes de se proceder à segmentação do mercado. As dimensões são necessidades, tecnologias e grupos de compradores.

O modelo de Foote, Cone e Belding (FCB), como nos indica Jean-Jacques Lambin (2000), permite-nos perceber a resposta mental ou física relativamente aos estímulos rececionados.

Johnson, *et al* (2008) consideram as 5 forças de Porter, como uma ajuda a perceber o nível de atratividade de uma indústria em termos das diferentes forças competitivas, através dos quais poderemos desenvolver estratégias assertivas.

Como nos diz McDonald e Wilson (2011), nenhum mercado é homogéneo, consistindo de uma série de combinações de compra. Para Dibb e Simkin (2006), o processo de segmentação consiste em agrupar em grupos que partilham necessidades semelhantes, de forma a poderem ser criadas propostas de valor para estes segmentos.

Os diferentes tipos de segmentação são de alguma forma partilhados por vários autores, Dibb e Simkin (2006) indicam como variáveis a demografia, a geografia, o caráter psicográfico ou comportamental dos clientes. Jean-Jacques Lambin (2000) indica-nos a segmentação sociodemográfica, a segmentação por vantagens procuradas, segmentação comportamental e segmentação por estilos de vida. Johnson, *et al* (2008) consideram a existência de 3 grupos de segmentos: Características pessoais ou da organização; tipo de utilização e necessidades e preferências pelas características dos produtos.

McDonald e Wilson (2011), são 3 os principais componentes da Marca, estratégia, posicionamento e personalidade. Referindo-se a estratégia ao enquadramento da mesma dentro do conjunto de marcas da organização, o posicionamento da marca, aquilo que ela realmente é e a personalidade são a transformação da marca numa pessoa e interpretação da sua personalidade.

Como nos diz Dibb e Simkin (2006), uma análise SWOT é fundamental em qualquer plano de Marketing, pois permite a elaboração de uma série de recomendações extremamente assertivas vindas das análises interna e externa da empresa.

McDonald e Wilson (2011) definem objetivos de Marketing como a quantificação das vendas de uma organização, com que produtos e a que mercados.

Foi Jerome McCarthy (1960) que introduz o termo Marketing mix, e a utilização dos quatro “Ps”, Produto, Preço, Promoção e “Placement”. Este conceito foi posteriormente popularizado por Kotler (2013) que consiste nas quatro variáveis que a empresa pode trabalhar, no sentido de influenciar a procura pelo produto.

Marketing Internacional

O tema standardizar versus adaptar, tem vindo a ser discutido nos meios académicos, desde que em 1965 Elinder abordou-o pela primeira vez, estudando essa dicotomia no que toca ao elemento da Promoção, seguiram-se posteriormente estudos relativos ao Produto. Hoje os estudos englobam todos os elementos do Marketing Mix (Özsomer & Simonin, 2004; Vrontis & Kitchen, 2005).

Foi Theodore Levitt que em 1983 considerou a Estandardização, como a resposta a ser dada pelas empresas à necessidade de Globalização e à tendência para um mundo convergente. O aproveitamento das economias de escala das empresas que operam de forma *standard* tornou-as mais competitivas, levando Dholakia e Firat em 1998 a concluir que estamos no caminho da homogeneização do consumo liderado por estas grandes empresas.

Os apoiantes da estandardização acreditam que o mundo está a ficar cada vez mais pequeno e que as diferenças existentes tendem a desaparecer havendo uma tendência para a uniformização do consumo (Jain, 1989, 2007; Levitt, 1983; Vrontis & Papasolomou, 2005). Isto resulta do desenvolvimento tecnológico e das vias de comunicação Jain, 1989; Levitt, 1983. Esta homogeneização poderia levar as empresas a estandardizar (Zou & Cavusgil 2002)

Segundo Papavassiliou & Stathakopoulos (1997) e Levitt (1983, 1986), as vantagens da estandardização são 4: Imagem da empresa única e consistente em todos os mercados; Redução da incerteza de quem se desloca pelos diferentes países ou regiões; Definição de campanhas únicas; Ganhos de escala nos elementos Promocionais e de Produto.

No entanto, também nos anos 80, Hofstede, no seu estudo "Culture's Consequences" (1980), vem falar sobre a existência de 4 dimensões de cultura nacional: Aversão à Incerteza; Masculinidade; Individualismo e Distância do Poder, que tornam os mercados como imperfeitos não podendo daí se concluir que caminhamos para um padrão *standard* de consumo. Roth em 1995, usando a abordagem de Hofstede, concluiu que as empresas variavam as suas estratégias de imagem de marca, consoante os valores de cada país no que toca a:

Aversão à Incerteza; Masculinidade e Individualismo. Verificou também que culturas ocidentais premeiam comunicações mais sensoriais face a economias de baixo rendimento, e que países de alto contexto premeiam comunicações mais ricas em mensagens, em sentido inverso aos países de baixo contexto.

Walters em 1986 verifica que dificilmente uma companhia tem uma estratégia de pura standardização de todos os elementos do Marketing Mix. Daí que Lannon em 1991 tenha proposto uma estrutura de 5 níveis em que funções de Produto, personalidade da Marca e ideia básica de publicidade devem ser *standard* e o papel designado para a publicidade (ganhar novos clientes, manter os existentes ou recuperar os perdidos) e sua execução devem ser locais. Van Raaij (1997) sugere por sua vez que as empresas deverão adotar diferentes estratégias: globais; adaptadas; diferenciadas ou locais. Vignali em 2001 fala da heterogeneidade dos mercados, que dificulta a utilização de uma única estratégia de Marketing Mix. Para Newburry & Yakova, (2006) continua a haver diferenças significativas entre os mercados, havendo por isso necessidade de adaptar, para as empresas não correrem o risco de estarem inadequadas às necessidades e hábitos dos consumidores locais.

Segundo vários autores, a questão não passa por uma escolha entre adaptar e standardizar, mas sim na resposta sobre o que adaptar e o que standardizar (Cavusgil & Zou, 1994; Jain, 1989, 2007). Cavusgil, Zou, & Naidu (1993) sugerem que o grau de adaptação do produto e da promoção é diretamente influenciado pelas características da empresa, produto e indústria em que se encontra inserida, assim como no mercado destino. Para Cavusgil, Zou, & Naidu, 1993; Jain, 1989; Vrontis & Papasolomou, 2005; Walters, 1986, as empresas devem simultaneamente adaptar as duas. Standardizar o que trás benefícios e adaptar aquilo que satisfaz as necessidades do mercado local (Vrontis & Kitchen, 2005).

Ghemawat, 2007a afirma que o objetivo principal da estratégia global é o de gerir as diferenças existentes entre cada um dos mercados locais.

Há autores que não acreditam na ligação entre a performance e a standardização (Samie & Roth, 1992). Existem outros que acreditam que existe uma ligação entre a adaptação do produto e a performance (Calantone et al., 2004; Calantone, Kim, Schmidt, & Cavusgil, 2006; Cavusgil & Zou, 1994; Lee & Griffith, 2004). Havendo por isso consenso de que existe uma lacuna na literatura como afirmaram Zou & Cavusgil em 2002. Existe para os profissionais do Marketing uma necessidade de aumentar o

conhecimento sobre qual a estratégia que permitirá recolher melhor performance (Calantone et al., 2004).

A discussão tem sido feita de forma dicotômica, por um lado as diferenças culturais que justificam a adaptação, e por outro as economias de escala que favorecem a standardização. Foi em 1987 que Martenson trás para a discussão a cultura da própria empresa e o local de decisão. Solberg em 1989 refere o papel dos representantes locais das empresas que procuram standardizar o Marketing, e que implica um trabalho próximo entre as estruturas centrais e locais de forma a se procurar pontos em comum que auxiliem a implantação da estratégia global. Na prática as empresas têm procurado standardizar o Marketing, por uma questão de melhor uso de recursos financeiros e criação de uma imagem global da marca (Isdell-Carpenter 1986), mas como refere Lipman em 1986, precisa de o fazer em colaboração com os gestores locais, sob pena de os esforços centrais serem boicotados localmente. Nohria & Ghoshal 1994 sugerem que a partilha de valores entre organização global e local, poderá obrigar a empresa a deter a propriedade da organização local. Neste campo de balanço do poder entre a sede e a organização local, tanto Prahalad e Doz em 1981 como Forsgreen e Holm em 1990 e Ghauri também em 1990 sugerem que inicialmente o controlo deverá ser da sede e que após um determinado período as empresas locais comecem a ganhar maior autonomia. Aaby e Slater em 1989; Cavusgil em 1984; Johanson e Vahlne em 1977 e 1990; Piercy em 1981; Welch em Luostarinen 1988, numa outra corrente da literatura falam numa internacionalização incremental, provocada pela falta de conhecimento do mercado destino, pelo que têm de usar o conhecimento das organizações locais para melhor abordarem o mercado enquanto apreendem conhecimento e criam uma estrutura na organização para o trabalharem. Mais um fator, para além das diferenças culturais e dos ganhos de economias de escala, a ter em conta.

A estratégia de Marketing Internacional a seguir pelas empresas, segundo Solberg em 1999 pode ser classificada em quatro quadrantes, dependendo do conhecimento de mercado e da influência nas decisões de Marketing das estruturas centrais. Podendo caber ao representante local uma maior ou menor influência no processo de adaptação local.

Vrontis em 2003, sugere quais os subitens dos 7Ps do Marketing num processo de internacionalização deveram ser standardizados ou adaptados, e perante que circunstâncias.

Marketing de Redes

Podemos definir de forma sucinta o Marketing Relacional, como a criação de valor através dos relacionamentos e das redes interorganizacionais Ramos e Roseira (2014).

Tem havido uma evolução do Marketing *Business-To-Business* (B2B) ao longo do tempo, segundo Ramos e Roseira (2014), passou-se de uma visão transacional de Marketing, para uma visão relacional dentro do Marketing B2B para uma visão de redes. Ainda segundo os mesmos autores, as empresas, dentro dos seus relacionamentos interorganizacionais, devem decidir o que pretendem produzir e o que pretendem subcontratar. Também é importante perceber que o relacionamento com os diferentes clientes e respetivos tipos de operações podem e devem ter abordagens diferentes consoante o cruzamento existente entre o tipo de cliente e o tipo de operações em questão, como nos menciona McDonald (2011).

Através das ligações que as empresas possuem, que poderão ser do mais variado tipo, como fornecedores, clientes, concorrentes, empresas de outro setor, etc. pode-se conseguir criar valor, através de se encontrar os atores certos desenvolver estratégias capazes de os mobilizar, Ramos e Roseira (2014). Estes autores indicam-nos 3 formas de através das redes interorganizacionais se gerar valor: inovação aberta; coopetição e redes formais de inovação.

Metodologia

A execução do Plano de Marketing irá ser dividida em 9 grandes grupos, elaborados de forma lógica e sequencial:

- Revisão Bibliográfica
- Apresentação da empresa Trio;
- Análise Externa;
- Análise Interna;
- Análise SWOT
- Estratégia de Marketing
- Marketing Mix
- Calendário de Ações
- Orçamento de Marketing

Inicialmente será feita uma revisão bibliográfica profunda, que envolva os princípios de Marketing, Análises de Externa e Interna, a estratégia de Marketing e o Marketing Mix. Esta revisão da literatura irá ser a base teórica para a elaboração do Plano.

Apresentação da Trio, das algumas das subsidiárias, a forma de entrada no mercado, e as políticas de Marketing Mix adotadas.

A análise externa, será uma análise ao mercado português, onde se procurará analisar de uma forma mais geral através da envolvente externa, afunilando para o particular da indústria, onde será feita uma análise profunda à concorrência, aos clientes existentes no mercado português, ao comportamento do consumidor procurando determinar as oportunidades e as ameaças existentes no mercado.

Dentro da análise interna, será feita uma análise histórica à empresa, uma análise à situação atual da mesma, com ênfase à sua estratégia de Marketing e ao Marketing Mix.

Depois da análise interna e externa será elaborada uma análise SWOT.

A estratégia de Marketing envolverá a “triologia” do Marketing, Segmentar (incluída no capítulo da Análise Externa), Selecionar alvo e Posicionar.

Dentro do Marketing Mix, serão trabalhados os 4 Ps do Marketing, Produto, Preço, Posicionamento e a Distribuição.

O Plano Operacional envolverá o concretizar da estratégia através da formulação e calendarização de ações táticas que visem o operacionalizar da estratégia. Criar orçamento de receitas e custos previstos.

Trio Internacional

História da Empresa

Em 1991 Bernd Müller juntamente com outros dois sócios fundaram a empresa *Trio Leuchten GmbH* em Hüsten, Sauerland na Alemanha empregando na altura 10 funcionários.

Uma primeira meta foi atingida em 1995, quando a empresa *Reality Import GmbH* foi criada tendo em vista a importação de iluminação decorativa de qualidade para os canais dos retalhistas de iluminação e lojas de mobiliário presentes nos mercados alemão, suíço e austríaco. Neste ano dá-se também a mudança de instalações para Arnsberg, Dieselstrasse também na Alemanha.

Um segundo marco deu-se em 2004, quando graças ao crescimento da empresa, foram inaugurados novos escritórios e atingido o número de 100 funcionários ativos na empresa.

Em 2006 um novo centro logístico avançado, foi inaugurado na Alemanha, com capacidade para armazenar 17.000 localizações de palete. Nesse mesmo ano, dá-se a compra da empresa pela holding *Partners in Lighting International* (PLI) que detinha entre outras a marca Massive, na altura a marca de iluminação de consumo líder no mercado europeu, tendo em vista a elevada cota de mercado detida pela empresa Trio nos mercados alemão, suíço e austríaco.

Em 2007 a *Partners in Lighting International* é adquirida pela empresa holandesa *Philips*, que tinha como objetivo juntar o produto de iluminação decorativa de consumo a um leque extremamente alargado de produtos de iluminação, tanto a nível da iluminação profissional como ao nível da iluminação de consumo. Apesar desta aquisição a empresa Trio mantém a sua autonomia nas áreas de Marketing, Vendas e Fornecimento. Ainda nesse mesmo ano é criada a marca de iluminação *Trio Lifestyle*.

O ano 2010 é o ano em que Bernd Müller compra as empresas *Trio* e *Reality* de volta à Philips.

Em julho de 2011 é criada a Trio Internacional com o objetivo de expansão da empresa dentro do mercado europeu.

Situação Atual

Atualmente a Trio Internacional mantém a sua sede e base de operações em Arnsberg, na Alemanha.

Assente no objetivo de expansão da empresa, criaram-se 9 *joint ventures* nos seguintes países: França; Finlândia; Roménia; Bélgica; Holanda; Espanha; Polónia; Itália e Turquia.

Mantém um armazém com capacidade para 17.000 paletes, através do qual exporta de forma diária ou bissemanal para qualquer localização europeia, com um prazo de entrega entre 6 a 10 dias uteis e oferecendo um nível de serviço superior a 90%.

Projeção Futura (objetivos)

A Trio Internacional projeta o seu futuro com grande ambição. Assim, tendo como base o volume de negócios de 53.000.000€ obtidos em 2012, projeta duplicar este valor em 5 anos, atingindo 106.000.000€ em 2017 (Gráfico 1). O ano de 2013 contribuiu de forma positiva para o atingir do objetivo, ao conseguir um crescimento de 50% face a 2012, obtendo assim a organização um valor de 80.000.000€ de faturação.

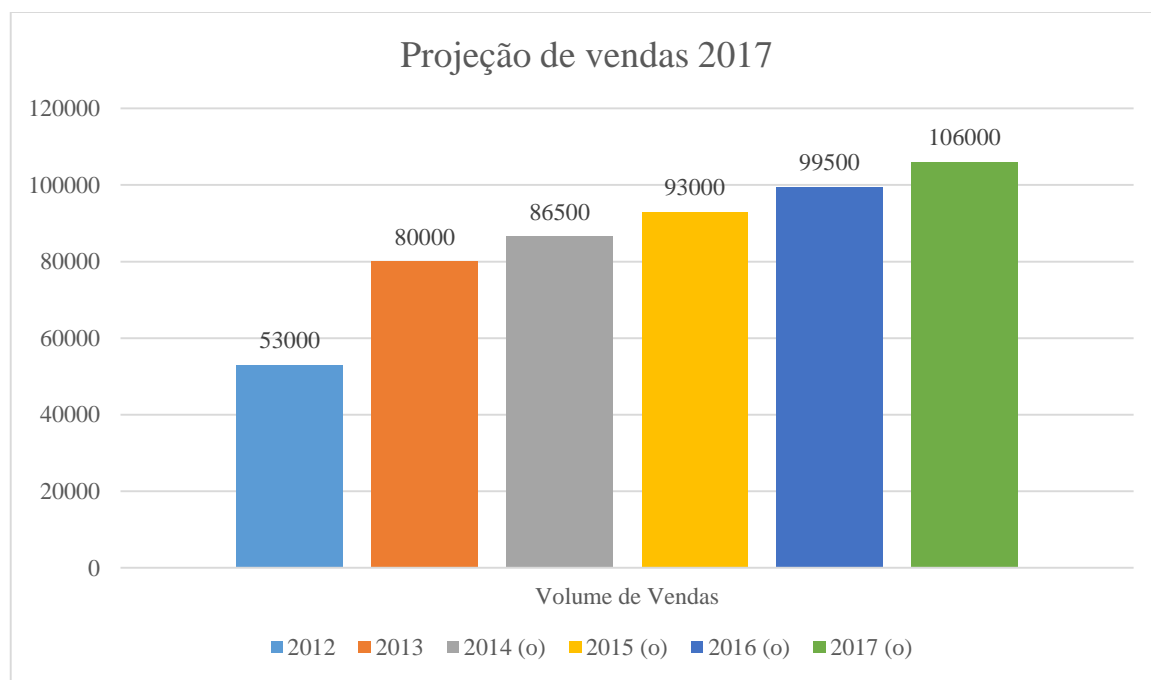


Gráfico 1

Estratégia Internacional

A internacionalização da Trio tem assentado em relacionamentos profissionais existentes, o Marketing Relacional está aqui presente de forma muito evidente, são vários os países em que os elementos escolhidos para a criação de *joint ventures* resultam de redes interpessoais.

Turquia, Roménia, Espanha e Portugal, como iremos ver adiante, são resultado destas redes, que foram estabelecidas durante anos nas empresas Trio, PLI e Philips. Analisaremos para além deste fenómeno de rede, o modo de entrada nestes mercados e as estratégias de Marketing Mix adotadas.

Turquia

A Trio Internacional estabelece-se na Turquia em Janeiro de 2013, através de uma *Joint Venture* com Kartal Kendirci. Este acordo resulta primeiro de um relacionamento profissional entre Kartal e Jan Steylaerts, atual Diretor Geral da Trio Internacional, que vem de um passado recente em que ambos tinham funções similares às atuais na Philips. Foi durante o ano de 2012, altura em que Kartal sai da Philips que recebe um convite de Jan Steylaerts para a criação da “TRIO Lighting Türkiye Ltd. Şti.”

Em termos operacionais, a empresa tem uma estrutura comercial pequena, não dispõe de armazém e recebe a mercadoria diretamente do armazém central em Arnsberg.

Relativamente à política de produto, ela não está adaptada ao mercado local, a política de produto é estandardizada para todos os mercados, no entanto procuram fazer ouvir as suas necessidades específicas.

Em relação à distribuição do produto, dedicam-se diretamente aos clientes do canal *Do It Yourself (DIY)*, canal *online* e armazenistas. São os armazenistas, com os quais têm parcerias, que fazem chegar os produtos aos clientes de retalho. Clientes com contrato ou despesas de montante superior a 30.000€ requerem sempre consulta à empresa sede.

Na política de preço, tanto o preço de venda como o preço de venda recomenda ao público é definido localmente, tendo em conta diretivas gerais internacionais, tendo em conta dimensão e tipo do cliente, bem como análise direta dos preços praticados no mercado.

Por último a promoção de vendas. A mesma é feita por dois comerciais, divulgam o produto usando os catálogos fornecidos pela sede e planeiam fazer uma feira local no ano de 2015.

Roménia e Bulgária

A presença da Trio nestes dois países acontece desde junho de 2013, através de um contacto pessoal iniciado por Jan Steylaerts a Gina Jumuga, conforme aconteceu com a Turquia, também aqui resultante de um relacionamento profissional anterior proveniente da empresa Philips, empresa essa onde Gina Jumuga desempenhava as funções de Diretora Geral da Philips para o mercado Romeno.

Conforme sucedeu no mercado Turco, foi criada uma *joint venture* entre a Trio Internacional e Gina Jumuga, tendo em vista a distribuição dos produtos Trio nos mercados romeno e búlgaro.

A estratégia comercial para a Roménia assenta em trabalhar com 3 grandes clientes do canal DIY e criar uma pequena rede de clientes do canal retalho (máximo 8 lojas).

O mercado Búlgaro é trabalhado por um distribuidor (adaptação).

A política de produto é 100% definida pela sede. Ao nível da promoção utilizam os catálogos da empresa para divulgarem o produto, não fazem nada para além disso, também aqui não existe adaptação. A política de preço é também determinada pela Trio Internacional.

Trio Ibérica

História da Empresa/ Situação Atual

Conforme sucedeu nos mercados Turcos e Romanos, a “Trio Lighting Ibérica S.L.” resulta de um relacionamento profissional existente entre Jan Steylaerts e Pedro Paredes, anterior Diretor Comercial da Philips Ibéria. Assim no final de 2012 foi estabelecida uma *joint venture* entre a Trio Internacional e Pedro Paredes para a distribuição do produto Trio para a Península Ibérica.

No âmbito do Marketing Internacional, o produto é sempre o “p” mais difícil de adaptar, também para o mercado espanhol, este tem-se mantido *standard*, apesar dos esforços junto à casa mãe, no sentido de adaptar o mesmo. Em termos de política de preço, tem sido definida localmente, sempre seguindo algumas orientações internacionais, mas procurando muita adaptação ao mercado ibérico.

Ao nível da profundidade de distribuição tem-se optado apenas por um nível, não havendo acordos com distribuidores. Ao nível da promoção de vendas, tem havido muita adaptação local, com a realização de folhetos de produto, presença em feira, comunicação para o ponto de venda desenvolvida localmente. A força de vendas resulta mais uma vez de relacionamentos profissionais, sendo os 6 comerciais que colaboram com a empresa provenientes de relacionamentos profissionais dentro da empresa Philips e de uma empresa concorrente, a Eglo.

Projeção Futura (objetivos)

O objetivo de vendas da empresa é extremamente ambicioso, e visa atingir os 6.000.000€ de faturação acumulada no mercado português e espanhol no ano de 2017 (Gráfico 2).

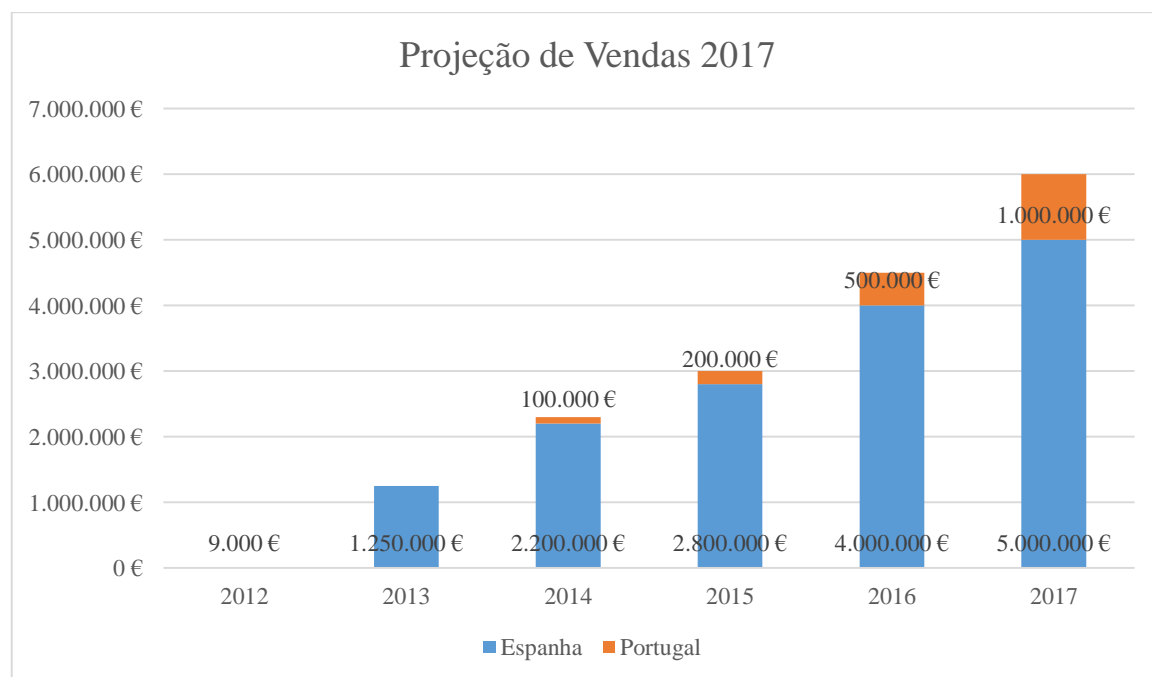


Gráfico 2

Trio Portugal

História da Empresa/ Situação Atual

Conforme aconteceu nos outros países, o mercado português e o convite à pessoa para o fazer (autor deste documento), surgiu através de relacionamentos profissionais existentes provenientes da empresa

Philips. Assim surgiu o convite para desenvolver a atividade comercial e de Marketing tendo em vista a distribuição do produto Trio no mercado português. Este processo iniciado em finais de 2012, começou de forma efetiva em 2013.

Missão

“Ser uma empresa distribuidora de iluminação de consumo para o mercado nacional, fornecendo soluções com *design* apelativo, tecnologicamente avançadas e de baixo impacto ecológico. Procurando sempre a máxima satisfação dos diferentes *stakeholders*”

Visão

“Ser um dos 3 principais distribuidores de iluminação de consumo no mercado português, trabalhando em conjunto com os nossos clientes, desenvolvendo uma oferta completa de iluminação, assertiva com os desejos do mercado e um serviço de excelência prestado a todos os seus *stakeholders*”

Análise Externa

Ambiente de Marketing

Com o objetivo de perceber melhor o contexto em que a empresa atua e prever a sua evolução, torna-se fundamental analisar o mesmo através de uma análise PESTE.

Político

O momento político português nos últimos anos, tem sido de relativa instabilidade, resultante de vários fatores, tais como a existência de um governo de coligação, um aumento significativo da “intervenção” do Tribunal Constitucional na governação, a perda relativa de soberania política, resultante do pedido de ajuda financeira externa e consequente “entrada” do Fundo Monetário Internacional na política nacional. A necessidade do país em cumprir as metas acordadas com a “Troika”, em especial as metas do défice público português, tanto no passado como para o futuro, tem implicado fortes ajustamentos ao nível da receita e despesa do Estado. Este ajustamento tem criado instabilidade política, ao nível do governo atual e imprevisibilidade quanto às políticas fiscais, em especial a taxa de IVA e IRS.

Económico

A economia portuguesa, fruto da contração do consumo no mercado interno, não compensada de igual forma com o aumento das exportações, teve como consequências um elevado número de falências, o aumento significativo do desemprego, em resultado dessas falências e de ajustes que as empresas tiveram de realizar e uma redução do rendimento *per capita* efetiva da população portuguesa. Apesar de haver indícios que este ciclo se está a inverter, ainda vivemos num ambiente económico com algum pessimismo.

Social

Socialmente, a estrutura demográfica portuguesa está em consonância com a realidade europeia, uma pirâmide demográfica invertida, fruto de uma baixa taxa de natalidade e do aumento da esperança média de vida. Também penalizando esta situação, encontramos um movimento migratório, de uma facha etária jovem da sociedade portuguesa, que perante ausência de oportunidades reais de trabalho opta por emigrar. A casa, mais propriamente a casa

própria, continua a ser muito valorizada pelos portugueses, dando especial relevo ao conforto e à decoração. Tem também havido um maior interesse pelas atividades de *bricolage*, sendo causa e também consequência de programas televisivos de decoração e remodelação de habitações. É também significativo, a elevada adoção que as ditas novas tecnologias em especial os *smartphones* e *tablets* têm no dia-a-dia dos portugueses, assim como o universo da internet.

Tecnológico

O mercado dos *smartphones* e *tablets* têm crescido a grande velocidade, começa também a surgir o aparecimento dos *wearables*, que são dispositivos tecnológicos que podem ser usados pelo consumidor. Estas novas tecnologias e o que elas permitem fazer, vem possibilitar o aparecimento de novas aplicações e a dar ao consumidor um controlo cada vez maior da sua vida. A evolução da tecnologia LED (Díodo Emissor de Luz) tem tido pelas suas características e potencial, que resultam do baixo consumo energético, elevada durabilidade e miniaturização, uma cada vez maior adoção por parte da indústria da iluminação, encontrando também correspondência no consumo.

(E) Ambiental

Existe cada vez mais pressão a nível político no sentido da redução do consumo energético, redução dos resíduos e incentivo a um maior aproveitamento das energias renováveis por parte de privados e particulares. Daqui tem resultado leis específicas proibindo a comercialização de vários tipos de lâmpadas energeticamente ineficientes, e a obrigatoriedade da criação de sistemas de recolha e tratamento de resíduos elétricos e eletrónicos, bem como a certificação energética dos edifícios. Existe também por parte dos consumidores uma cada vez maior consciência ambiental e maior atenção ao consumo energético dos aparelhos que adquirem.

Definição de Mercado

O mercado de iluminação é um mercado extremamente vasto, uma vez que o produto iluminação dispõe de múltiplas aplicações desempenhando um papel essencial no modo de vida contemporâneo.

A primeira divisão que poderá ser feita do mercado de iluminação tem a ver com a sua utilização final, i.e. se o produto for utilizado em ambiente profissional ou em ambiente doméstico, esta separação

decorre porque o processo de compra é diferente, bem como os locais de instalação e as exigências próprias de utilização são distintas resultando em produtos e abordagens ao mercado diferentes.

Por ambientes profissionais podemos definir como todos os locais de utilização do produto de iluminação fora do ambiente doméstico e que podem ser tão diferentes e específicos como: iluminação de rua; espaços comerciais, (independentemente da sua dimensão e/ ou tipologia); escritórios; escolas; hospitais; indústria e entretenimento (museus, cinemas, teatros, espetáculos musicais). O mercado automóvel e outras indústrias, também se enquadram dentro do mercado da iluminação profissional, através do qual a iluminação funciona como componente de produção e não como produto acabado.

O processo de compra no mercado profissional é extremamente exigente, necessitando na maior parte das situações estudos complexos envolvendo cálculos de difusão de luz, consumo energético e futuros custos de manutenção. Em certas situações, por necessidades próprias, os produtos poderão ser feitos sobre encomenda. Normalmente o comprador destes produtos não é o seu futuro utilizador.

Por iluminação doméstica designamos toda a iluminação que é comprada para uma utilização em habitação ou locais de apoio à mesma, como o são jardins, garagens e zonas de acesso. O processo de compra é muito mais simples sendo feito em determinadas situações pelo construtor ou alguém a seu mando, ou pelos próprios donos e/ou utilizadores da habitação.

Podemos definir o mercado de atuação da empresa, como o mercado de Iluminação Doméstica português, abrangendo todo o tipo de soluções de iluminação para habitação.

Mercado de Referência

Para melhor conhecermos o mercado de Iluminação Doméstica que a empresa se propõe trabalhar, devemos defini-lo o melhor possível, nunca de uma forma muito restrita para evitarmos não conseguir ver o panorama geral e assim perdermos oportunidades existentes, nem deverá ser demasiado abrangente, para evitarmos a dispersão e manter a orientação. O mercado de referência sobre o qual a empresa atua pode ser visualizado na Figura 1

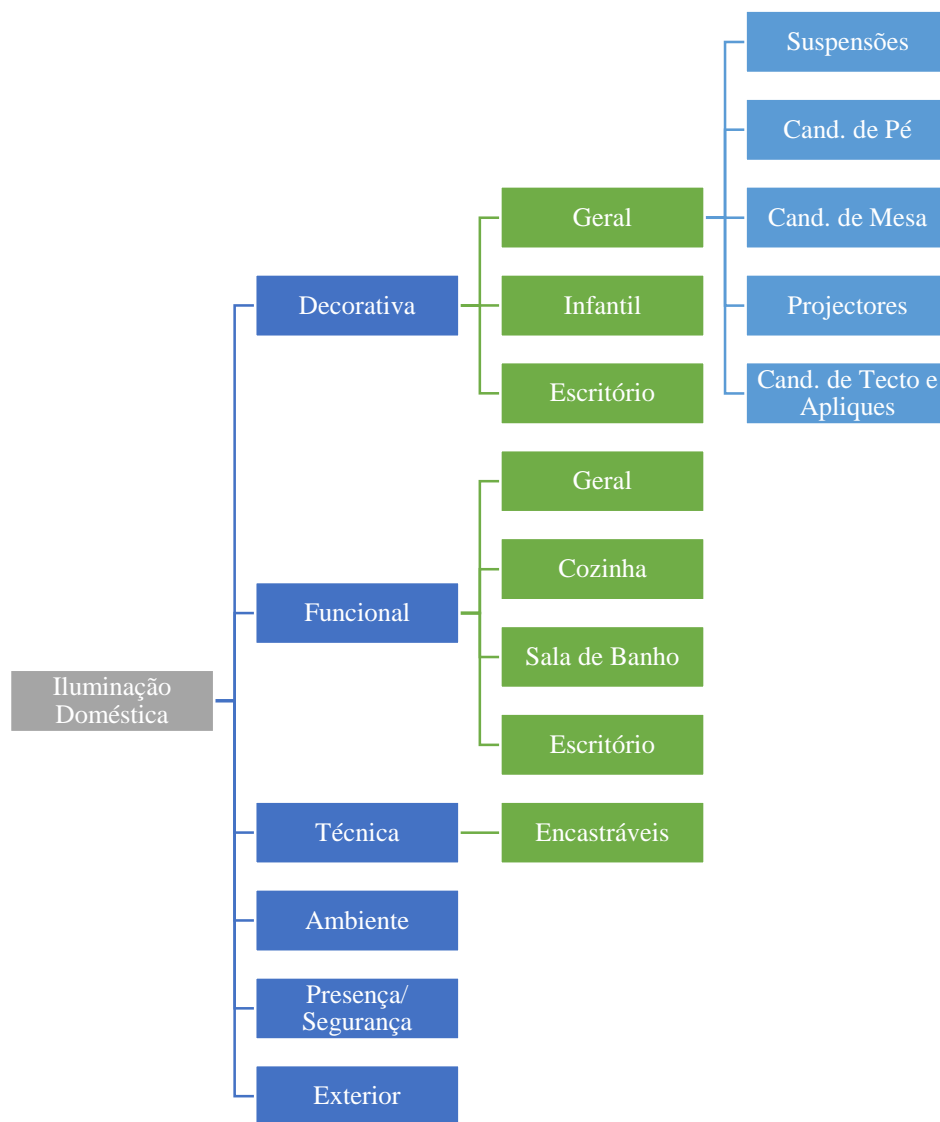


Figura 1

Para a definição do mercado de referência vamos trabalhar 3 dimensões distintas: Necessidades; Tecnologia; Grupos de Compradores.

Necessidades

Os clientes quando procuram um produto de iluminação para suas casas, não procuram-no apenas pela necessidade primária de iluminarem os espaços onde habitam, existem outras necessidades que daí derivam as quais também procuram satisfazer.

Assim temos um conjunto de necessidades muito diversas, a saber:

- Iluminação adequada ao espaço e às especificidades do mesmo e às necessidades inerentes das atividades aí exercidas;
- Decoração. Apesar de ser muito redutor, podemos dizer que a diferença entre um candeeiro de teto ou de uma suspensão e um casquilho é o elemento decorativo.
- Ambiente, a iluminação ajuda o seu utilizador, a criar o ambiente que vai ao encontro do seu estado de espírito.
- Segurança. A iluminação pode ajudar a aumentar a segurança, assim como a sensação da mesma.
- Poupança de energia. Devido aos custos de energia serem cada vez mais altos, bem como o alto peso relativo que a iluminação tem na fatura energética, os clientes procuram soluções mais eficientes.
- Lúdico. Tanto para adultos, como para crianças, o produto iluminação pode ter características lúdicas, que convidem a brincar, a jogar ou ao divertimento.

Tecnologia

Dentro do produto iluminação, quando o termo tecnologia está relacionado como os candeeiros emitem luz. As diferentes tecnologias disponíveis no mercado são: Halogéneo, Fluorescente e LED. Mas nem sempre os candeeiros são vendidos com “lâmpadas” incluídas, nesses casos estamos perante artigos que podem receber qualquer tipo de tecnologia, apenas é dada a oportunidade ao cliente de escolher a que mais lhe convém.

A tecnologia usada nas lâmpadas de Halogéneo e nas lâmpadas Fluorescente é uma tecnologia já bastante madura, não resultando daí grandes progressos tecnológicos e o seu conhecimento já é dominado pelos clientes.

A tecnologia LED é mais recente, ainda está em evolução, através de melhorias contínuas tanto ao nível da difusão de luz, consumo energético e durabilidade, assim como se verifica de forma continuada uma baixa no custo de produção e respetivamente no preço a que chega ao cliente. O grau de adoção tem evoluído positivamente, à medida que o cliente também se encontra melhor informado sobre esta nova tecnologia, já se ultrapassaram os dois grupos iniciais do processo de adoção de um novo produto, Inovadores e Adotantes Iniciais, estando agora esta tecnologia a ser adotada pelo 3º grupo, Maioria Inicial. É de crer que pelas vantagens evidentes do produto e do seu potencial de melhoria, que no futuro esta tecnologia venha a ser predominante.

No Gráfico 3, podemos verificar as principais características das tecnologias existentes, sendo que o LED consegue ser superior às outras tecnologias em 4 dos 6 atributos considerados. Atendendo ao elevado potencial de desenvolvimento que esta tecnologia tem, e considerando que o halogéneo e o fluorescente são tecnologias maduras, podemos então compreender porque se diz que o LED é a iluminação do futuro.

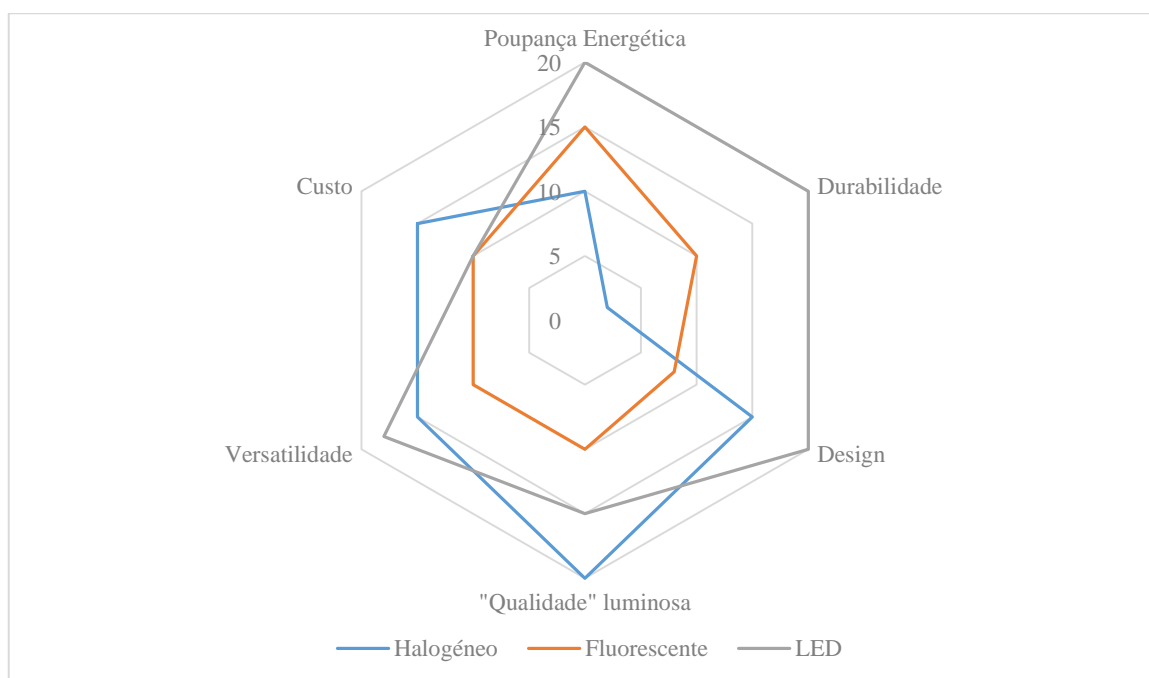


Gráfico 3

O ciclo de vida do produto iluminação encontra-se com atributos de duas fases, desenvolvimento e maturidade. Esta situação ocorre por um lado porque o produto iluminação doméstica já estava há muito tempo num estado de maturidade, com as respetivas características e com o surgimento e desenvolvimento da tecnologia LED verificamos produto num ciclo de vida com as características de um produto em desenvolvimento. Podemos verificar essas particularidades na Gráfico 4.

| Iluminação convencional | Iluminação LED |
|---|---|
| Perda de vendas e rentabilidade | Crescimento de vendas |
| Maior Guerra de Preços | Aparecimento de novos concorrentes |
| Maior luta por espaço no ponto de venda | Desenvolvimento de Gama de Produtos em Largura e Profundidade |
| Diminuição do número de concorrentes | |

Grupos de Compradores

Dentro do mercado da iluminação doméstica, e considerando a posição da empresa na cadeia de valor, encontramos dois grupos de compradores distintos, cujas necessidades têm de ser satisfeitas:

- Compradores Profissionais. Dentro deste grupo encontram-se os compradores que fazem parte da cadeia de distribuição, e que podem ser divididos pela sua dimensão:
 - Grandes Contas. Empresas de maior dimensão, com estruturas muito profissionais, que movimentam grandes volumes de negócio, daí advindo um elevado poder negocial.
 - Pequeno Comércio. Empresas de pequena dimensão, normalmente empresas de retalho que resultam em clientes com baixo poder de negociação e baixo volume de negócios.
- Compradores Finais. Consideramos estes compradores, como os últimos compradores de toda a cadeia de distribuição.
 - Profissional. Definimos como comprador profissional, aquele que compra o produto iluminação englobado numa atividade profissional (construção, instalação elétrica,...), que se destina a ser instalado numa habitação, para posterior comercialização da mesma, ou como parte de um serviço prestado.
 - Consumidor Final/ Comprador. Consumidor é quem compra para habitação própria ou arrendada, com o objetivo de usufruir. O comprador, geralmente aparece no mercado de arrendamento e compra produto para outros usufruírem.
 - Oferente. Várias vezes o produto de iluminação pode ser adquirido com o intuito de oferta.
 - Prescritor. Não sendo um Comprador, existe o papel do prescritor, que costuma ser desempenhado por arquitetos ou *designers* de interiores.

Estrutura do mercado

A estrutura do mercado de Iluminação Doméstica portuguesa dispõe de dois grandes níveis antes de chegar ao utilizador final, que poderá ou não ser o comprador do produto iluminação.

Dentro do primeiro nível, aqui designado como fornecedores, considera-se como as primeiras entidades a colocar o produto em território nacional, incluem-se os fabricantes nacionais, os

importadores/ armazenistas, as subsidiárias de marcas de iluminação e de uma forma abstrata a possibilidade da importação direta que está ao alcance dos retalhistas.

É de salientar a existência de acordos entre subsidiárias ou fabricantes com empresas que fazem importação direta com intuito de distribuírem os seus produtos ao mercado como um todo ou a um canal em particular.

O mercado de retalho do produto de Iluminação Doméstica é muito largo, contendo retalhistas cuja sua categoria de produto destino é o produto de iluminação (lojas especialistas), até retalhistas onde a categoria de produtos de iluminação surge apenas como um complemento de gama ou inclusive venda por impulso.

Dentro do nível do retalho encontramos diferentes formatos de comércio, onde encontramos o retalho tradicional, a denominada distribuição moderna, canal profissional, canal *online*, e por fim o denominado canal *lifestyle*.

Dentro do retalho tradicional, englobamos as lojas puras de iluminação ou especialistas, as lojas de mobiliário, que complementam a sua gama de decoração com iluminação onde se verifica uma grande proximidade entre o vendedor da loja e o cliente.

Numa vertente oposta encontra-se a denominada distribuição moderna ou grande distribuição, caracterizam-se por serem lojas de livre-serviço. O cliente está entregue a si próprio, movimenta-se à vontade dentro da mesma, escolhendo, retirando o produto da prateleira e dirigindo-se à linha de caixa para concretizar a compra. Dentro deste formato encontramos dois canais, o alimentar, onde se verificam insígnias como Continente, Jumbo ou Pingo Doce e o canal designado internacionalmente por *Do It Yourself* (DIY) e designado em português, de uma forma pouco correta, como o canal Brico pois confunde-se com uma das insígnias existentes. Usando mais uma vez uma terminologia anglo-saxónica, este canal subdivide-se em duas classificações distintas, *soft* e *hard*. Dentro da classificação *hard*, encontramos as lojas mais vocacionadas para o material de construção puro, por isso mais vocacionadas para o cliente profissional, sendo um exemplo típico a insígnia Max-Mat. A terminologia *soft* é usada para classificar o tipo de lojas, que se destinam mais ao consumidor final, contendo uma vertente decorativa muito forte. As insígnias Leroy Merlin, Aki e Bricomarché são típicas desta classificação.

Dentro do mercado profissional, e sempre tendo em conta o mercado da Iluminação Doméstica, encontramos as lojas de material elétrico,

cujas vendas são feitas tendencialmente a clientes profissionais, onde o produto iluminação tem uma componente técnica e funcional, e cuja sua compra se destina a ser incorporada na venda final de um produto, i.e. habitação.

Por canal online, designamos como as lojas puramente virtuais existentes no mercado nacional. Este canal tem sido completamente inexplorado pelas empresas de iluminação decorativa.

O canal LifeStyle tem sido usado como um repositório para *department stores* como um El Corte Ingles, lojas de maior dimensão, como IKEA, JOM ou Conforama, ou lojas também de grande dimensão sem enquadramento nas classificações atrás descritas, como a insígnia Staples onde o produto de iluminação destina-se a um complemento de gama.

De notar a existência de artigos de iluminação decorativa que poderão ser integrados como componentes de outros produtos acabados, é o caso de iluminação de cozinha, iluminação interior para armários ou iluminação a ser integrada em outras peças de mobiliário como aparadores, móveis para televisão, camas, etc. existindo aqui a um mercado profissional (B2B) com produtos para uso doméstico.

A exportação é sempre uma oportunidade existente, principalmente para os PALOP, que são também vistos como uma oportunidade para escoamento de produtos fora de catálogo ou obsoletos. Podemos visualizar a estrutura do mercado na Figura 2.

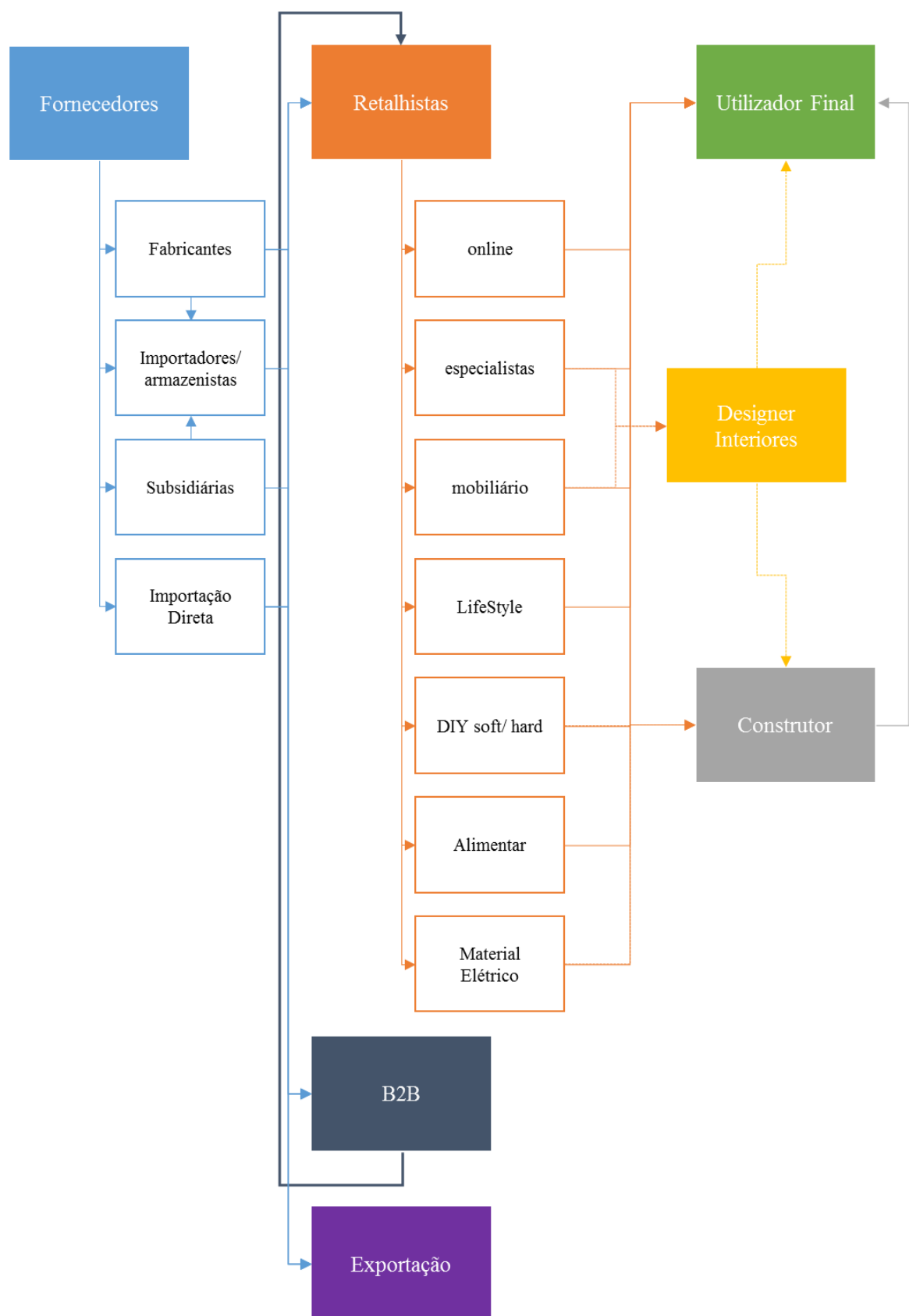


Figura 2

Análise da Concorrência

O mercado da iluminação doméstica é um mercado muito atomizado, existem a operar inúmeras empresas no sector da iluminação, mas não todas da mesma forma. Assim optou-se por analisar as empresas que existentes em Portugal operam dentro do mesmo Grupo Estratégico da Trio, a saber: Eglo; Philips e Globo. Optou-se também por analisar a insígnia IKEA, isto por apesar de não pertencer ao mesmo Grupo Estratégico, a IKEA partilha com as empresas deste grupo alguns segmentos alvo e a apesar de apenas dispor de 3 lojas, a sua dimensão no mercado português não pode ser ignorada.

Para esta análise procuramos detalhar de forma resumida e com a informação disponível a história e origem da empresa, as marcas que detêm e a sua gama de produtos, a forma como operam no mercado, e por último os seus Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Também foram consideradas marcas concorrentes, as marcas da distribuição, podendo elas ao mesmo tempo tornarem-se em oportunidades para a Trio caso seja a empresa a fornecê-las.



A Eglo é uma empresa de iluminação decorativa austríaca, que iniciou a sua atividade em 1969. Desde esse ano para cá tem crescido a todos os níveis e hoje conta com cerca de 70 subsidiárias espalhadas pelo mundo. Estima-se que neste momento a Eglo seja a empresa com maior volume de negócios no mercado nacional.

A sua estratégia de marca assenta numa só, a Eglo, que funciona como marca institucional, e como marca *umbrella* alojando em si uma marca de primeiro preço e vários conceitos de produto comerciais.

Assim a marca Eglo, para além dos produtos com a própria marca, subdivide-se nas seguintes marcas:

- “Super Sale” destinada a produtos primeiro preço com vista a ações promocionais;
- “Cocoon” coleção de artigos decorativos, em que o *abat-jour* é constituído por um tecido em forma de membrana envolve a sua estrutura;

- “My Choice” coleção de telas para suspensões, que são de fácil substituição e permitem ao consumidor optar entre 60 desenhos diferentes.
- “Led Stripes Module” bobines de LEDs

Em termos de gama de produtos, a EGLO dispõe de uma gama muito larga, oferecendo soluções de Iluminação Decorativa, Funcional, Ambiente, Exterior, Técnica e de Presença/ Segurança, cobrindo todos os Macro Segmentos. O intervalo de preços de venda ao público praticado pela marca é muito largo, com presença desde os primeiros preços até patamares superiores.

A Eglo, com uma subsidiária em Portugal tem uma presença muito forte em Portugal, assente numa estrutura física com armazém e showroom de artigos, que servem de base também para o mercado espanhol e rede comercial.

Os seus pontos fortes assentam na gama larga de produtos disponível, preços muito competitivos, estrutura madura, elevado nível de serviço prestado aos seus clientes, com entregas rápidas e poucas falhas de *stock*. Trabalham com política de devoluções. O seu ponto fraco assenta na elevada “exposição” que têm de momento, a sua presença no mercado por ser tão forte, cria alguma saturação, procurando os clientes alternativas por forma a se diferenciarem da concorrência.

PHILIPS

A Philips, empresa holandesa fundada em 1891, apresenta ao mercado 3 marcas de iluminação, a própria marca Philips e as marcas Massive e Lirio. Esta situação resulta da aquisição da empresa Massive em 2006, que comercializava produtos com várias marcas, inclusive as marcas Massive e Lirio.

A marca Lirio tem um posicionamento de preço superior, com uma gama de artigos estreita de Iluminação Decorativa, procura chegar aos segmentos mais exigentes do mercado. Adota a assinatura Lirio by Philips.

A marca Philips tem um posicionamento de preço intermédio entre Massive e Lirio e comercializa uma gama alargada de produtos que englobam: Iluminação Decorativa, Funcional, Ambiente, Exterior, e Técnica.

Estimamos que a marca Massive tenha sido líder em Portugal até 2011, no entanto o desinvestimento feito pela Philips na marca,

através da redução da gama, sendo que parte dela foi englobada numa alteração de marca para a marca Philips, tenha ditado uma quebra abrupta no volume de negócios da marca. A marca continua a ter em gama produtos de Iluminação Decorativa, Funcional, Exterior e Técnica.

A Philips aborda os canais Alimentar e DIY através de uma subsidiária e os restantes clientes são trabalhados através de um distribuidor, a *Rexel*. Em termos logísticos, os clientes da subsidiária são servidos por um armazém em França, e os clientes “Rexel”, são fornecidos pela própria.

Como pontos fortes a Philips apresenta uma excelente imagem de marca e um acesso mais rápido à inovação tecnológica. Como pontos fracos, apresentam a estrutura bicéfala, com incoerências na política comercial, um mau serviço logístico prestado aos clientes, com constantes falhas de *stock*, e uma ausência de produtos de primeiro preço que não lhes permite defender o mercado.



Fundada em 1998, a Globo é uma empresa austríaca de iluminação decorativa. Está presente em mais de 50 países e possui 6 subsidiárias, uma das quais em Espanha, que faz a distribuição do produto para o mercado ibérico. Em Portugal, a Globo tem um parceiro estratégico (Iluminame) para a comercialização do produto.

A marca Globo é também uma marca institucional e está presente em toda a gama comercializada sem qualquer tipo de variante. O gama de produtos comercializada engloba iluminação decorativa, iluminação técnica e iluminação de exterior. Tem uma gama de preços baixos e médios.

Como pontos fortes encontramos o preço e um nível de serviço aos seus clientes adequado, bem como a presença no programa de *bricolage* “Querido Mudei a Casa”, que lhes permite a aquisição de alguma notoriedade. Como pontos fracos encontramos uma qualidade de produto real e percecionada como sendo baixa, bem como uma imagem de marca antiquada.



IKEA é uma insígnia criada em 1943 na Suécia. Desenha e vende diretamente ao consumidor, mobiliário, eletrodomésticos e

acessórios para casa de baixo custo. Iniciou a sua operação em Portugal no ano de 2004, com a abertura da loja de Alfragide. Possui neste momento 3 lojas.

A gama de artigos para casa é extremamente larga, tendo como principal característica produtos idealizados e produzidos para serem montados pelos próprios clientes.

Com uma cadeia de valor muito curta, i.e. a IKEA trabalha diretamente com fabricantes, soluções logísticas otimizadas através de embalagens mínimas e em alguns casos modulares, com o transferir para o cliente final atividades como a montagem e transporte dos artigos, com um processo de criação dos artigos com objetivo máximo a diminuição do preço final a pagar pelo consumidor e por ultimo beneficiando do elevado volume de negócios da empresa, a IKEA consegue preços dificilmente atingíveis pela concorrência.

No que toca à área da iluminação decorativa, a IKEA possui uma gama de produtos/ soluções que não sendo muito larga, é objetivamente muito assertiva quanto às necessidades dos consumidores. A sua gama inclui iluminação decorativa, iluminação funcional, iluminação ambiente e iluminação técnica.

Também na área da Iluminação Decorativa, os preços praticados são extremamente agressivos. Uma das próprias características da empresa é um elevado número de itens no cabaz de compra do cliente, que resulta numa venda média alta, o que torna possível a comercialização de produtos de iluminação a preços de tal forma baixos, que em outras insígnias ou lojas da especialidade a mesma não seriam rentável.



Inspire é uma marca de distribuidor pertencente ao Grupo Adeo (Aki e Leroy Merlin) e Perfect Line uma marca também de distribuidor pertencente à insígnia de *bricolage* Bricomarché.

Por norma estas marcas estão presentes apenas nos primeiros patamares de preço, em artigos muito básicos, principalmente em projetores, artigos técnicos e plafons e apliques.

Estas marcas representam simultaneamente uma ameaça e uma oportunidade, tudo vai depender da Trio conseguir ou não estabelecer acordos para fornecimento desta gama de produtos. No entanto são gamas geridas pelas próprias estruturas centrais destes

dois grupos em França, fugindo por isso ao âmbito da Trio Portugal e Ibérica, devendo ser gerida pela Trio Internacional. Existe nestas marcas oportunidade para se desenvolver cooperação, ou seja cooperar de forma comercial com uma marca que é ao mesmo tempo concorrente Trio.

Comportamento do Consumidor

A Iluminação Doméstica oferece aos clientes como necessidade genérica a luz que lhe permite visualizar e sentir-se em segurança, as restantes necessidades que advêm da aquisição de um produto de iluminação decorativa, são necessidades derivadas fruto da tecnologia, i.e. o candeeiro escolhido. Encontramos como necessidades derivadas que poderão ser satisfeitas, a decoração, o ambiente que permite criar, poupança de energia e um aspeto mais lúdico. Quem compra Iluminação Decorativa, procura então satisfazer necessidades genéricas, bem como necessidades derivadas.

Utilizando o modelo de Foote, Cone e Belding (FCB), que nos indica a forma como o consumidor procede perante a compra de produtos. Existem dois eixos, um com o grau de implicação do cliente perante a compra, poderá ser baixo ou alto consoante a importância da mesma e um envolvimento mais relacional ou emocional perante o produto.

Considera-se que dentro dos produtos de iluminação doméstica existem diversas abordagens, tendo em conta o tipo de produto envolvido, conforme podemos verificar no Gráfico 4

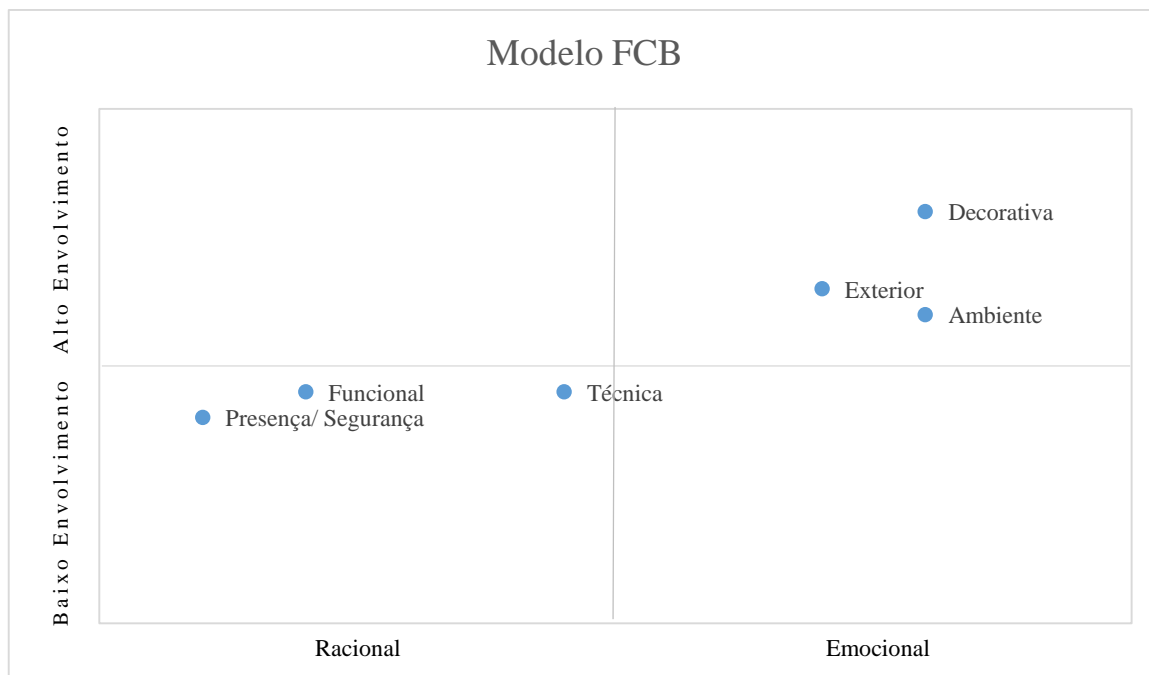


Gráfico 4

Perante a presença em cada quadrante o consumidor tem um determinado comportamento.

Assim verifica-se que a iluminação decorativa, de exterior e de ambiente, por serem produtos de alto envolvimento e de cariz emocional, a forma típica do comportamento do consumidor, é de primeiro “sentir” o produto, depois percebe-lo e por fim adquiri-lo.

Os produtos funcionais, técnicos ou de presença/ segurança, como têm baixo envolvimento e um cariz mais racional, induzem um comportamento de primeiro comprar, depois percebe-lo e no fim senti-lo.

É importante perceber o hábito de compra dos consumidores para este tipo de produtos, e que varia de acordo com o tipo de compradores finais, já definido nos Grupos de Compradores:

- O cliente Profissional, fruto do próprio trabalho que tem em mãos, compra de forma repetida, artigos técnicos, junto dos seus fornecedores dando enfoque ao preço e ao serviço.
- Consumidor Final/ Comprador. Funciona como uma decisão para a vida, compra e não tenciona repetir a compra num futuro próximo. Não tende a existir repetição na compra, até porque trata-se de produtos de baixo desgaste, sendo o maior desgaste que pode acontecer é o de saturação do consumidor pela decoração que tem na habitação. O consumidor compra para usufruir, O comprador, aparece no mercado de arrendamento e compra produto para outros usufruírem.

- **Oferente.** Pode adquirir de forma repetida o produto de iluminação sempre para que outros usufruam.

Análise das 5 Forças Competitivas de Porter

Com a análise das 5 Forças Competitivas de Michael Porter, procuramos perceber o grau de rivalidade existente no mercado de referência, i.e. Mercado Português de Iluminação Decorativa Doméstica.

Como podemos verificar na Figura 3, o mercado português, caracteriza-se por uma elevada rivalidade entre fornecedores, por uma permanente ameaça de entrada de novos concorrentes, pela quase ausência de produtos substitutos, por um poder de negociação dos clientes com extremos resultando do conjunto uma rivalidade forte.

As ameaças à entrada são grandes, principalmente por duas ordens de razão. Primeiro o investimento inicial não é alto, um indivíduo ou uma organização pode estabelecer-se em Portugal com uma representação de uma marca não existente no mercado, ou essas mesmas marcas podem estabelecer contactos diretos com clientes de maior dimensão. Isto fruto do mercado livre europeu ao qual pertencemos, e à não necessidade da existência de armazém em Portugal para uma empresa operar. Em segundo lugar, verifica-se um interesse da entrada de empresas das áreas das tecnologias de consumo, em especial da Samsung, LG e Panasonic, isto fruto do desenvolvimento cada vez maior da tecnologia LED e dos seus benefícios, e uma cada maior aplicabilidade à iluminação.

Os produtos substitutos dentro deste mercado não representam uma grande ameaça. A maior é-nos trazida por casquilhos, i.e. os consumidores optam por instalar ou manter durante algum tempo o casquilho no teto das suas habitações antes de instalarem um produto com características decorativas. Esta situação surge uma vez que a função genérica de iluminar é satisfeita com a presença de um casquilho e uma lâmpada, e o consumidor muitas das vezes, vendo-se obrigado a racionalizar os seus investimentos adia a decisão da aquisição de um produto decorativo (candeeiro) para tempos futuros. No entanto é uma decisão normalmente considerada como temporária e nunca definitiva. As velas, que ajudam a criar ambiente, através da sua luz difusa, são o substituto direto no que toca à iluminação ambiente.

O poder dos clientes está diretamente ligado à sua dimensão. Grandes cadeias internacionais como o grupo Adeo com as insígnias

Leroy Merlin e Aki, e a cadeia Bricomarché têm um grande poder negocial, em face do volume de negócios que movimentam, mas também de uma superior estabilidade financeira face a clientes mais pequenos. O retalho especializado está muito atomizado e encontra-se em queda em volume de negócio e com uma estabilidade financeira inferior. De referir que as grandes cadeias de distribuição atrás referidas, com as suas políticas de marcas próprias ou marcas do distribuidor, podem-se considerar como concorrentes, principalmente nas gamas de produtos básicos e de 1º preço.

Dentro deste mercado, os fornecedores existentes, aos quais é necessário recorrer, são prestadores de serviço logístico, que ficam encarregues do transporte e entrega de mercadoria aos clientes, empresas de comunicação, para o desenvolvimento de materiais de comunicação necessários e por último empresas de fabrico de expositores promocionais ou permanentes para o ponto de venda. São fornecedores com alguma abundância no mercado, sem grandes competências distintivas, o que permite uma escolha entre os vários existentes.

Dentro dos concorrentes existentes no mercado, existe uma enorme rivalidade entre as diferentes empresas, que resulta da pequena dimensão do mercado português e da crise económica que afeta o país, com maior incidência no sector da construção nova com impacto negativo direto no mercado da iluminação decorativa. Como principais concorrentes instalados em Portugal temos a Philips, com marca própria e com a marca Massive, temos a Eglo, que é atualmente o fornecedor com maior volume de negócios no mercado português e por último destaca-se também a Globo, com um peso crescente no mercado nacional.

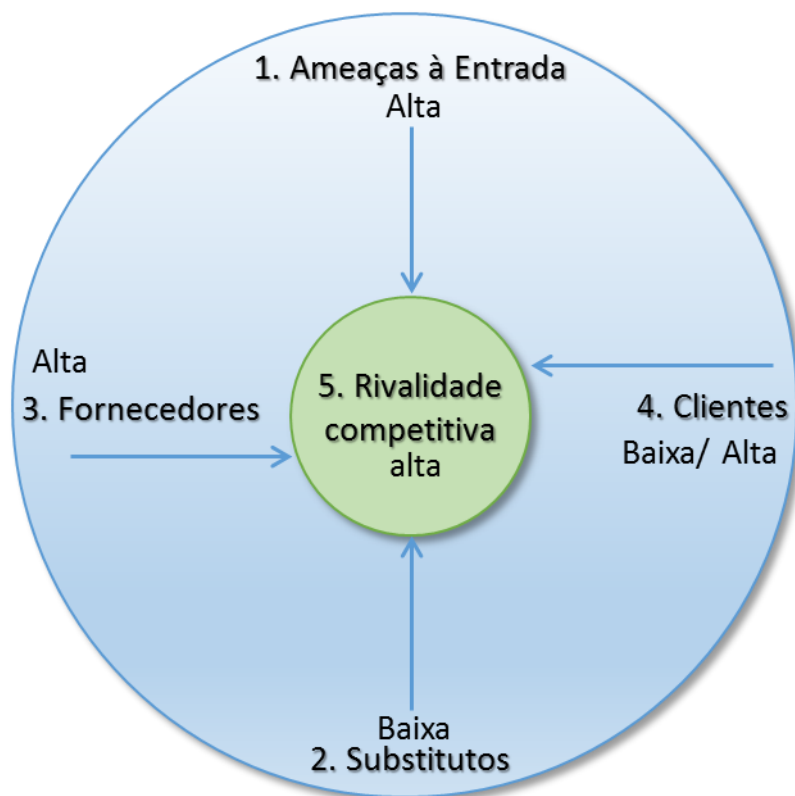


Figura 3

Segmentação de Mercado

Recorde-se que o mercado de referência em que a empresa está presente, é o da iluminação de consumo para o mercado doméstico. Desta forma, decidiu-se fazer uma primeira Macro Segmentação do mercado, onde se procura identificar todos os produtos-mercado existentes dentro do mercado de referência, seguida de uma Micro Segmentação onde procuramos identificar mais detalhadamente as diferentes necessidades e preferências dos consumidores.

Macro Segmentação

Consoante as especificidades próprias do local e as necessidades efetivas iluminação, encontramos grupos de produtos muito distintos em termos de função e de tipo de compradores existentes.

Desta forma agrupou-se os artigos em termos da sua principal função, i.e. excluindo a função de iluminar. Encontramos então as seguintes 6 funções: Decorativa; Funcional; Exterior; Ambiente; Técnica; Presença/ Segurança. Algumas destas funções ainda se dividem em subfunções.

Consideram-se 3 tipos de Compradores: Profissional; Utilizador e Oferente. Pelo comprador Profissional, consideram-se os construtores civis ou os instaladores independentes de material elétrico que habitualmente são também responsáveis pela instalação do material de iluminação. O Utilizador será quem vai comprar para depois usufruir da utilização do produto, podemos ter a situação de um comprador não utilizador, como poderá acontecer por exemplo no mercado do arrendamento. Optou-se por agrupar os dois e denominar este tipo de comprador como Utilizador, uma vez que compradores são todos e a diferença entre ambos na tipologia de compra não é considerada significativa. A Iluminação Decorativa pode ser também comprada para oferecer, para esta situação denominamos o comprador como o Oferente. A Tabela 2 representa uma sumula do que foi mencionado.

| Função | | Tipo de Compradores | | |
|-------------------------------|---------------|---------------------|------------|----------|
| | | Profissional | Utilizador | Oferente |
| Iluminação Decorativa | Geral | | X | |
| | Infantil | | X | X |
| | Escritório | | X | X |
| Iluminação Funcional | Geral | X | X | |
| | Cozinha | X | X | |
| | Sala de banho | X | X | |
| | Escritório | | X | |
| Iluminação Exterior | | X | X | |
| Iluminação Ambiente | | | X | X |
| Iluminação Técnica | Encastráveis | X | X | |
| Iluminação Presença/Segurança | | X | X | |

Tabela 2

Para melhor compreendermos esta macro Segmentação, podemos verificar na Figura 4, o que representa ser uma moradia com uma tipologia *standard*, a iluminação decorativa teria a sua aplicação em salas de estar e jantar, bem como nos quartos de adulto ou criança e no escritório, por serem locais onde o atributo decoração é muito valorizado. O tipo de compradores deste tipo de produto pode ser o utilizador ou poderá decorrer de uma oferta.

A Iluminação Funcional destina-se a locais onde a principal função procurada é a própria iluminação, isto nos corredores, garagem e complementada com uma adaptação perfeita ao local para os casos da cozinha e das salas de banho ou adaptada a necessidades mais

específicas para escritório como são o caso dos estiradores. Os compradores para estes artigos poderão ser o construtor e/ ou o instalador durante a execução da obra ou posteriormente o utilizador.

A Iluminação Exterior distingue-se dos outros tipos de iluminação principalmente pelo conjunto de características específicas necessárias para se enquadrar com o exterior da habitação e jardins, e principalmente para poder resistir a um ambiente mais agreste que resulta do contacto direto com a água, atmosfera menos protegida, poluição e contacto direto com fertilizantes presentes nos jardins. Estes produtos são essencialmente comprados pelo construtor ou pelo utilizador.

A Iluminação Ambiente tem como principal objetivo a criação de atmosfera certa dentro da casa, com uma radiação luminosa muito baixa, procura criar ambientes mais suaves e relaxados. A sua presença é mais habitual nas salas de estar, jantar e de banho. Consideramos que este tipo de produto pode ser comprado pelo Utilizador ou pelo Oferente.

Dentro da Iluminação Técnica encontramos artigos encastráveis, a sua presença pode acontecer em qualquer zona da habitação, podem ser mais ou menos decorativos, a grande diferença existe na sua instalação, que acontece durante o período da construção, dificilmente podendo ser feita pelo proprietário da habitação ou utilizador final. São o Construtor e o Eletricista os compradores para estes produtos.

A Iluminação de Presença/ Segurança, que envolve sempre a presença de detetores de movimento, visa tanto a economia de energia, sendo utilizada nas zonas de passagem acendendo e apagando perante movimento, como o aumento da segurança e a sensação da mesma para os residentes da habitação, pois permite identificar pessoas ou detetar movimento. Para estes artigos, a aquisição é feita pelo Construtor ou pelo Utilizador.



Figura 4

Micro Segmentação

Para a segmentação do mercado de Iluminação Doméstica optou-se pela utilização combinada de vários tipos de segmentação, uma vez que nenhum responde por inteiro à melhor forma de dividir o mercado agrupando as diferentes necessidades detetadas.

São 5 os grupos de clientes que caracterizam este mercado e que podem ser definidos da seguinte forma e que se encontram resumidos na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.:**

| | Segmento A – Profissional | Segmento B - Avarento | Segmento C - Justo | Segmento D - Pretensioso | Segmento E - Gift |
|--------------------|---|---|---|---|--|
| Perfil do segmento | <ul style="list-style-type: none"> • Cliente profissional. Construtor/ Instalador • Produto técnico/ funcional • Muito sensível ao preço • Quantidades elevadas | <ul style="list-style-type: none"> • Consumidor • A montar casa/ remodelar/ reabilitar • 25-35 anos • Masculino • Lado funcional do produto. • Muito sensível ao preço • Qualidade baixa • Elevada preocupação c/consumo energético | <ul style="list-style-type: none"> • Consumidor • A montar casa/ remodelar/ reabilitar • 25-35 anos • (+)Feminino/ (-)Masculino • Conjugas o funcional com a decoração • Sensível ao preço • Qualidade média-baixa • Elevada preocupação c/consumo energético | <ul style="list-style-type: none"> • Consumidor • A montar casa/ remodelar/ reabilitar • 30-40 anos • (+)Feminino/ (-)Masculino • Elevado foco na decoração • Procura apoio de um prescritor • Pouco sensível ao preço • Qualidade média, alta • Preocupação ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Consumidor, para oferta • Foco na decoração e aspeto lúdico • Feminino • Sensível ao preço • Qualidade baixa |

| | | | | | | |
|--------------------------|--------------------|------------------|------------------|---------------|------------------|------------------|
| Fatores-chave de sucesso | Preço | Muito importante | Muito importante | Importante | Não relevante | Importante |
| | Qualidade produto | Baixa | Baixa | Média | Alta | Baixa |
| | Difusão de luz | Importante | Importante | Importante | Importante | Não relevante |
| | Design | Importante | Não relevante | Importante | Muito Importante | Importante |
| | Consumo energético | Importante | Importante | Importante | Importante | Importante |
| | Disp. de Produto | Muito Importante | Muito Importante | Importante | Não relevante | Muito Importante |
| | Serviço pós-venda | Não relevante | Não relevante | Importante | Essencial | Não relevante |
| | Imagem de Marca | Não relevante | Não relevante | Não relevante | Importante | Não relevante |

Tabela 3

O primeiro grupo clientes é constituído por clientes profissionais. Adquirem o produto não para sua utilização mas fazendo parte de um serviço prestado (eletricistas que instalam produtos encastráveis ou outro tipo de iluminação), ou por clientes (construtores) que comprem o produto para o instalarem e venderem de forma integrada num produto de maior valor, habitação. Este tipo de clientes costuma comprar em quantidades elevadas, dentro do mesmo tipo de produto, sendo extremamente sensíveis ao preço obtido, para assim beneficiarem de maior margem obtida no negócio. O tipo de produto procurado em termos de design, é um produto extremamente básico e de gosto universal. Ao nível da eficiência energética, tem havido uma preocupação cada vez maior na utilização de produtos com lâmpadas economizadoras ou LEDs de forma a se poder uma certificação energética superior das habitações. A disponibilidade tanto ao nível de *stock*, como ao nível de uma distribuição intensiva é importante, pois este tipo de clientes pretende ter disponíveis perto e em grandes quantidades os produtos que vão instalar, às vezes no próprio dia. Podemos designar este segmento como “Profissional”.

Os segmentos segundo, terceiro e quarto são constituídos pelos compradores, que são ao mesmo tempo os utilizadores dos produtos. A grande diferença entre si tem a ver com os atributos que os clientes mais valorizam, existe no entanto um traço comum nestes segmentos, ambos estão numa fase particular da sua vida, uma vez que estarão a montar, a remodelar ou a reabilitar uma habitação. Podemos dizer que a grande faixa etária aqui presente encontra-se entre os 25 e os 35 anos, uma vez que é geralmente nesta fase da vida que se avança para a procura de habitação (própria ou arrendada), no entanto, devido a vários fatores como divórcios, segundos casamentos, aumento da mobilidade geográfica das pessoas e até segundas casas

ou remodelação/ reabilitação das primeiras, o intervalo da faixa etária poderá se alargar.

Designamos o segundo segmento de Avarento, trata-se na realidade de um tipo de cliente que é extremamente sensível ao preço e à questão funcional do produto, sendo para ele praticamente irrelevante o elemento decorativo, não procura qualidade no produto, mas é sensível ao consumo energético apresentado pelo produto, isto desde que o preço final do artigo não seja em virtude disso muito incrementado. Normalmente trata-se de um cliente masculino com uma habitação muito prática e frugal.

O terceiro segmento é constituído por um tipo de cliente que já valoriza a decoração que o artigo de iluminação lhe vai oferecer, preocupa-se e quer tirar prazer do espaço onde vive, já não foca só no aspeto funcional do artigo, podendo este inclusive ficar para segundo plano face à componente decoração. Geralmente dentro de um casal, a mulher toma maior preponderância na decisão de compra deste tipo de artigo, os clientes continuam a ser sensíveis ao preço mas não se importam de pagar um pouco mais a favor de um artigo com melhor *design*. A preocupação com o consumo energético mantém-se. Podemos designar este tipo de cliente como o Justo, pois o produto tem de justificar muito bem o valor a dar por ele, ponderando bem todos os fatores.

Pretensioso|, é o quarto segmento, trata-se de um segmento com um poder de aquisição superior e baixa sensibilidade ao preço, aliás quanto maior o preço melhor, uma vez que se trata de sinónimo de exclusividade e *status*, algo que este tipo de cliente valoriza. Tratam-se na verdade de clientes, que buscam através da sua habitação criarem um reflexo do seu próprio êxito profissional, quer seja para seu próprio prazer como para mostrar ou exibir. São muito sensíveis ao design do artigo, que tem de ter sempre algo “mais”. O recurso a “prescritores” tais como gabinetes de arquitetura ou designers de interiores é frequente. Por um lado porque procuram uma “garantia” de sucesso, por outro pelo escasso tempo livre que têm e pela comodidade oferecida pelo serviço “chaves na mão”. Valorizam também a eficiência energética principalmente se permitir demonstrar a superior qualidade técnica do produto e vendida com um rótulo ecológico. Face aos segmentos anteriores, a faixa etária é um pouco mais velha, uma vez que tradicionalmente este segmento encontra numa fase mais madura da sua carreira profissional.

Por último encontramos o quinto segmento, que podemos designar como Gift. Este segmento tem sido pouco explorado dentro do mercado da Iluminação Decorativa. São três, os benefícios que o consumidor pode encontrar no produto iluminação, o benefício mais

funcional (luz), o benefício decorativo e por último o benefício “criador de ambiente”, algo conseguido por exemplo por velas ou por candeeiros com intensidade luminosa muito baixa. Trata-se de um segmento onde os compradores poderão ou não ser os utilizadores finais e que se enquadra perfeitamente dentro de uma ótica de oferta. O público para este tipo de artigos é o feminino, os standards de qualidade exigidos são relativamente baixos e o preço pretende-se que seja acessível.

O consumo energético dos produtos tem sido uma preocupação cada vez maior, presente em todos os segmentos, por um lado face a pressão legal para construção de edifícios e habitações com elevada eficiência energética, por outro face às necessidades da população em fazer diminuir os seus custos energéticos ou inclusive por preocupações ambientais.

Podia-se ter optado por uma divisão mais fina do mercado, mas atendendo ao nível de concorrência existente bem como à dimensão do mercado nacional achou-se por bem este agrupamento.

No entanto gostaríamos de ressaltar que o consumidor nem sempre é homogéneo e dentro do mercado da iluminação doméstica, pode optar por um perfil de compra camaleónico consoante o tipo de produto que está a adquirir, por exemplo pode ser um Pretensioso| ao comprar uma suspensão para a sua sala de jantar e um avarento ao comprar iluminação para a sua dispensa.

Estilos de decoração

Dentro do segmento C (justo), e o segmento D (pretensioso), poderemos ainda proceder a uma subdivisão dos segmentos conforme o estilo de produto adotado. São 5, os principais estilos de decoração que conseguimos encontrar no mercado europeu e que podem ser assim caracterizados:

- **Moderno.** Caracteriza-se por um estilo minimalista, baseado em linhas puras, cores neutras e naturais e algumas assimetrias. Indicado para locais pequenos, uma vez que cria uma falsa ideia de espaço (Figura 5).

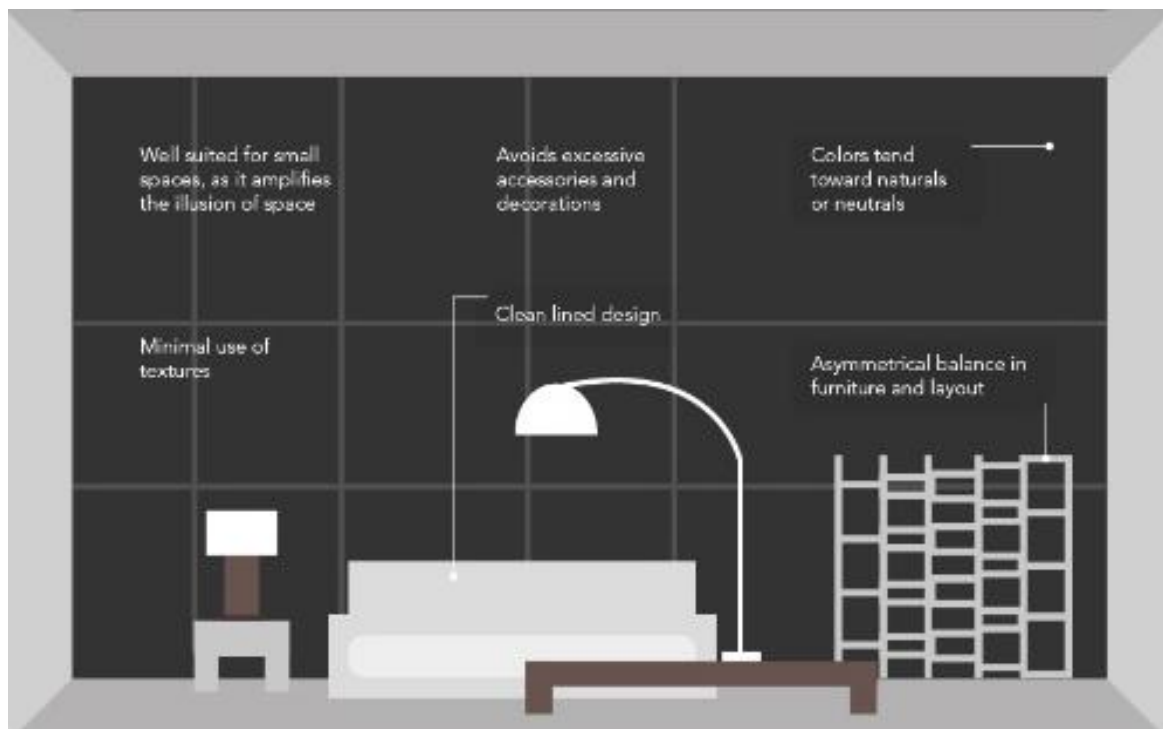


Figura 5

- Contemporâneo. Estilo mais ousado, caracteriza-se por produtos simples mas com cores ousadas e brilhantes que procuram contraste com um espaço mais neutro. Formas suaves, limpas e geométricas, em alguns casos curvilíneas (Figura 6).



Figura 6

- Tradicional. É confortável e acolhedor, presta enorme atenção ao detalhe. Desenhos florais são habitualmente usados, as cores e os padrões são neutros e discretos (Figura 7).



Figura 7

- Industrial. Usa materiais “industriais” grosseiros, pouco refinados, como o metal, madeira e tijolos, as estruturas encontram-se expostas como forma decorativa. Estilo muitas vezes utilizado em espaços abertos e antigos edifícios industriais (Figura 8).

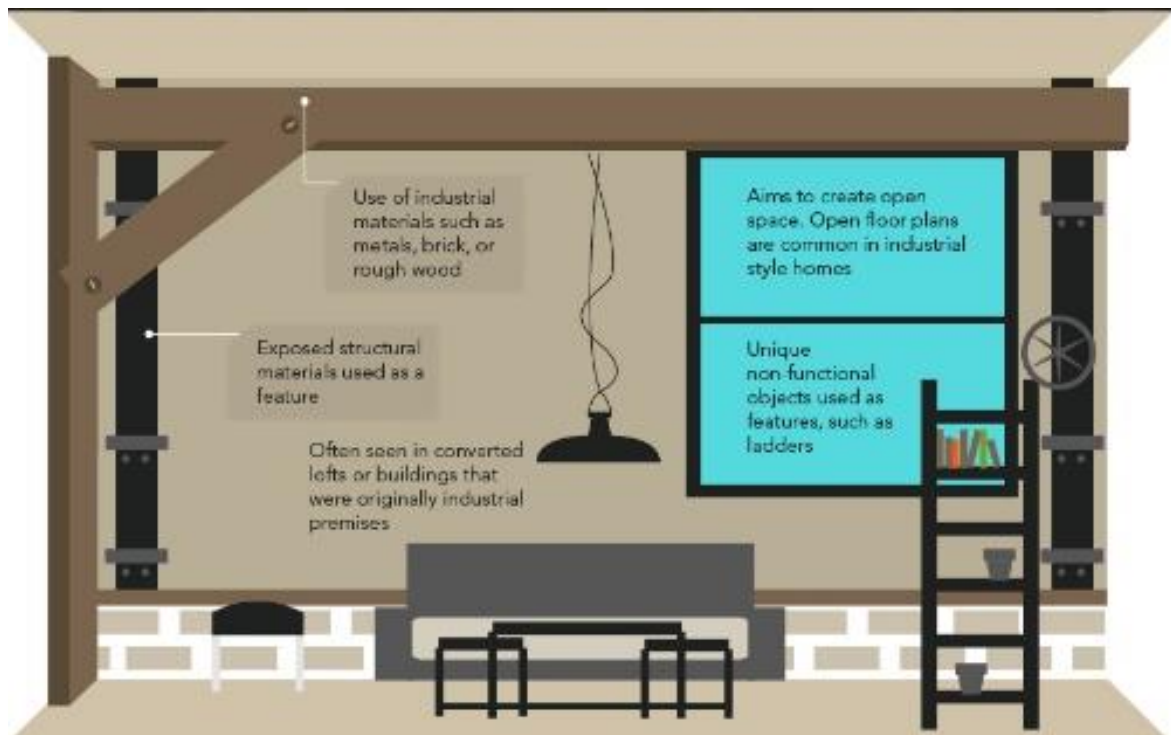


Figura 8

- Clássico. Com um mobiliário ainda mais “rico” do que o estilo Tradicional, o estilo clássico baseia-se em madeiras escuras, ornamentadas, simetrias e equilíbrios perfeitos, materiais e cores naturais. Tecidos elegantes (Figura 9).



Figura 9

- Infantil. Não se considera um estilo “puro”, mas a decoração infantil presente num quarto de criança é também muito usual e não deve ser descurada. Usa cores fortes, com maior tendência para os rosas em quartos de meninas e azuis em quartos de rapazes. As formas, as cores e os padrões procuram ser lúdicos e infantis, apelando à brincadeira (Figura 10).



Figura 10

Conforme já referido, esta segmentação em estilos de decoração, é uma segmentação mais fina, dos segmentos Justo e Pretensioso. A relevância da mesma é muito maior nestes segmentos, uma vez que ambos dão muita importância ao atributo decorativo nos produtos de iluminação.

Fatores Críticos de Sucesso

Tendo em conta os diferentes segmentos cruzados com os principais concorrentes elaboramos os fatores críticos de sucesso para cada um dos segmentos.

Para o cliente Profissional (Gráfico 5) é fundamental encontrar uma marca com uma gama de produtos completa de acordo com as diferentes necessidades com que se depara e um tempo de entrega o mais baixo possível. Outra característica valorizada é o baixo consumo energético dos produtos, fruto da necessidade de obter a melhor certificação energética possível para os edifícios. A Eglo é a empresa mais bem posicionada fruto da gama disponível e da grande disponibilidade de stock em armazém local, que lhe permite um tempo de entrega curto.

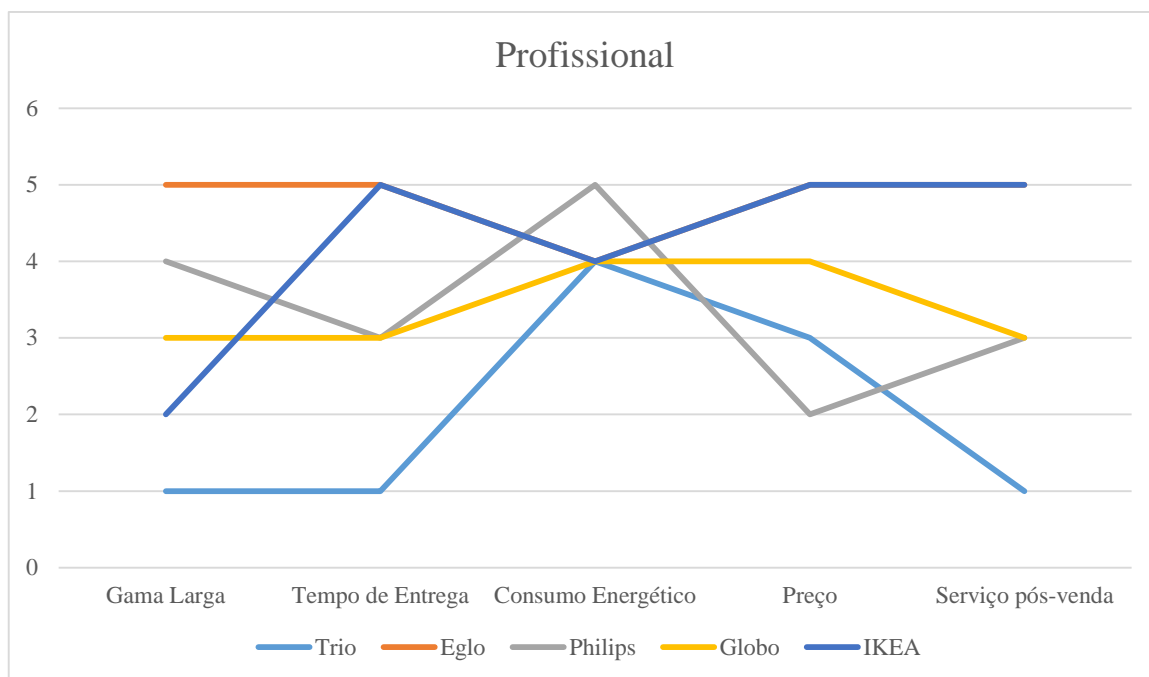


Gráfico 5

O cliente Avarento (Gráfico 6) é extremamente sensível ao preço, encontrando na insígnia IKEA uma excelente oportunidade, no entanto as marcas Trio e Eglo são-no também uma excelente alternativa, principalmente quando em ações promocionais das principais insígnias de *Bricolage* do mercado português. Apesar de referido também os atributos de consumo energético e *design*, a ponderação do fator preço na tomada de decisão do cliente é muito elevada.

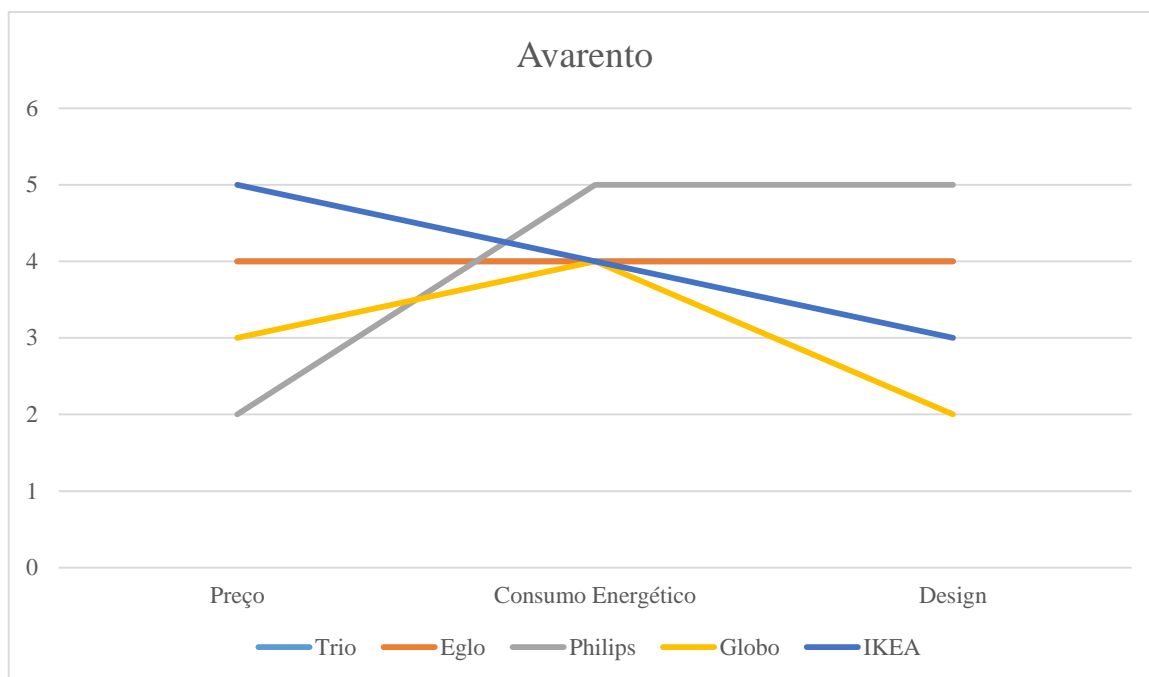


Gráfico 6

O segmento Justo (Gráfico 7) valoriza essencialmente a equação *value for money* dada pelos atributos design, consumo energético, preço e qualidade percebida, estes atributos em termos de ordem de preferência e ponderação variam de cliente para cliente, mas no final prevalece a equação. Eglo e Trio são as marcas presentes no mercado português com melhores resultados na equação.

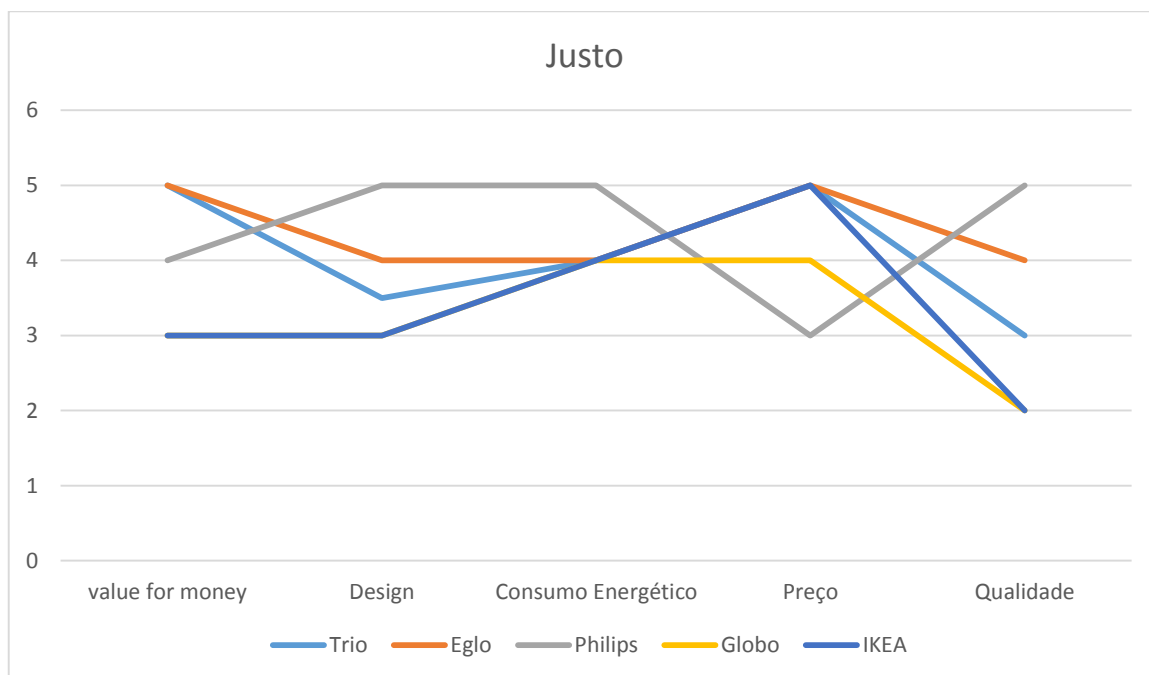


Gráfico 7

O cliente Pretensioso| parece ser o indicado para a marca Philips e para uma das marcas presentes no seu portefólio, a Lirio, uma vez que a nível de design, tecnologia presente nos seus artigos e imagem de marca tem um excelente desempenho. A profundidade de gama, um requisito também valorizado para este tipo de clientes encontra-se bem classificada. A Trio consegue uma oferta equilibrada, mas com necessidades de melhoria.

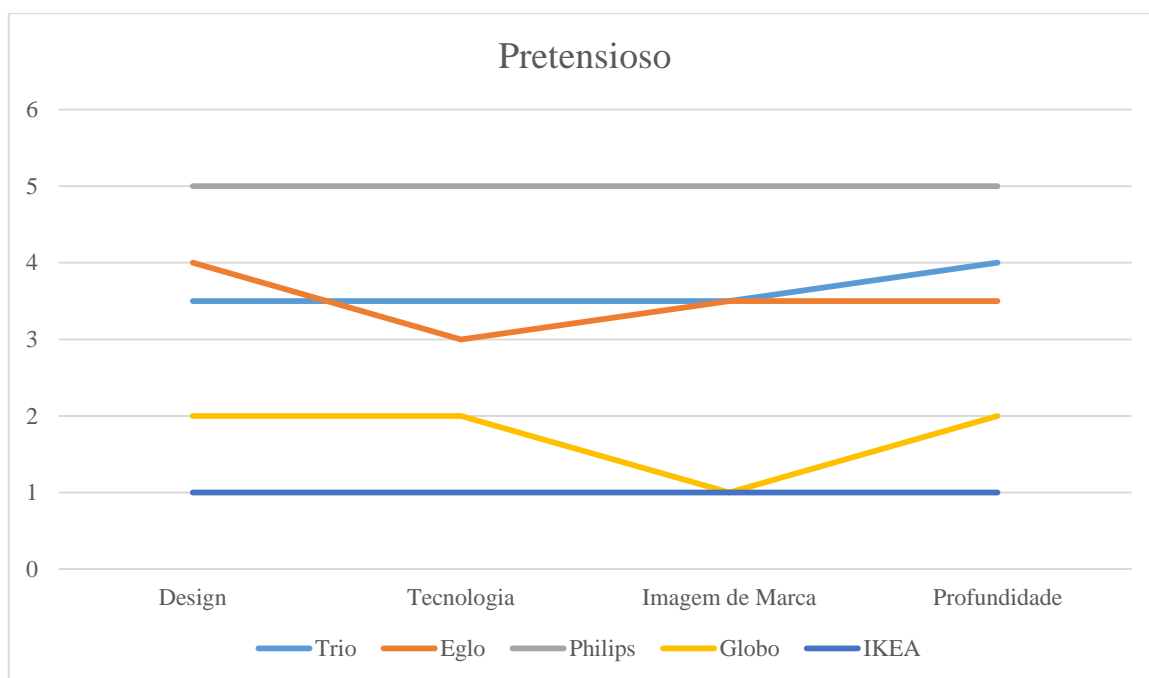


Gráfico 8

Por último o cliente Gift (Gráfico 9) encontra na Philips uma excelente gama de produtos com carácter lúdico e excelente design, no entanto caso o cliente valorize primeiro lugar o preço, Trio e Ikea estão bem posicionados.

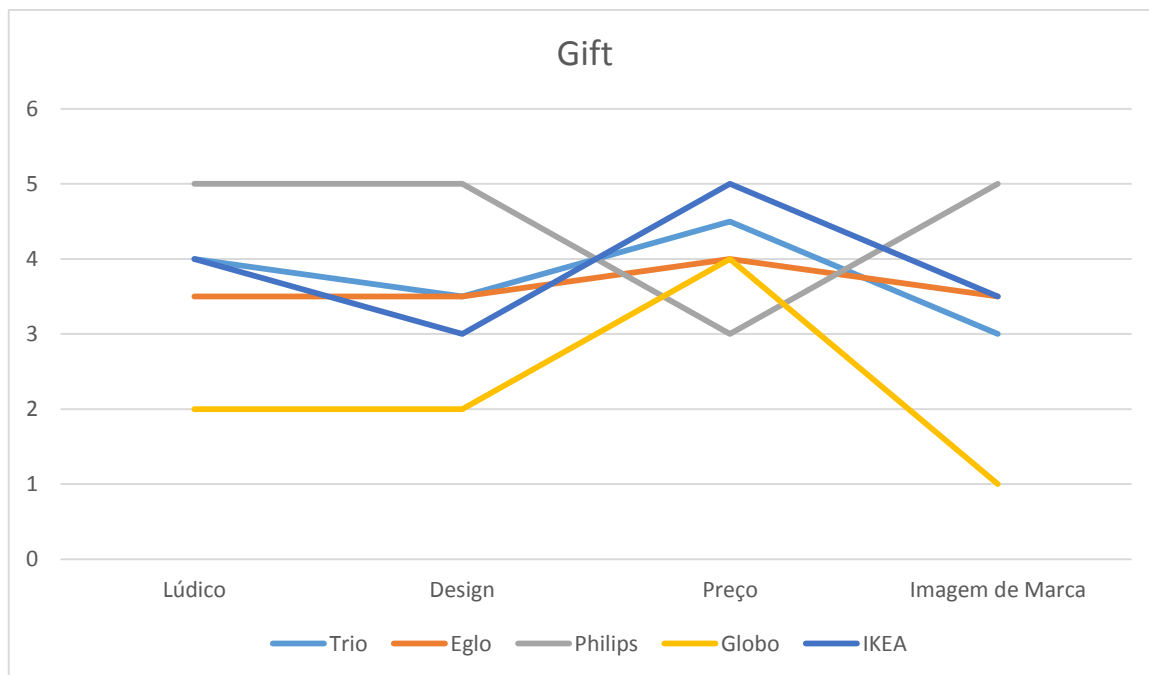


Gráfico 9

Análise Interna

Marcas

O portefólio de marcas existente é constituído por 3 marcas:

- Reality
- Trio
- Trio Lifestyle

Cada uma destas 3 marcas, são marcas de fabricante, sendo que a marca Trio é ao mesmo tempo uma marca institucional, pois adota o mesmo nome da empresa. Poder-se-á numa primeira leitura criar a ideia que a marca Trio é uma marca “umbrela”, englobando em si a marca Trio Lifestyle, no entanto esta situação não é verdadeira, uma vez que estas marcas têm uma identidade, estratégia e personalidade diferente.

Esta estrutura de marcas resulta de uma resposta encontrada pela empresa aos segmentos de mercado alvo

Estratégia

A opção de atacar o mercado com 3 marcas, tem como objetivo criar-se uma resposta assertiva aos diferentes segmentos de mercado identificados, permitindo um melhor posicionamento de mercado e o desenvolvimento de diferentes estratégias de Marketing mix de acordo com o respetivo segmento alvo.

A marca Reality tem como estratégia a abordagem dos segmentos alvo, Profissional, Avarento e Gift, a marca Trio procura chegar ao segmento Justo e a marca Trio Lifestyle tem como segmento alvo o pretensioso.

Posicionamento

A marca Reality pretende posicionar-se como uma marca, composta por produtos básicos, de maior procura no mercado, que se limitam a cumprir a sua função a preços de entrada no mercado. Ideal para profissionais e para clientes extremamente sensíveis ao preço.

A marca Trio, já é uma marca mais *mainstream*. Pretende oferecer uma vasta gama de produtos, para as mais variadas necessidades dos clientes, procurando cumprir com várias funções do produto, com um posicionamento de preço extremamente competitivo, próximo da

marca Reality e também conseguindo oferecer soluções para os clientes que aspiram a patamares superiores.

A marca Trio Lifestyle, ao contrário da marca Reality, é uma marca com um posicionamento mais emocional, que procura oferecer aos seus clientes outros valores que vão para além das características funcionais do produto, nomeadamente através de um design e tecnologia *state of the art*. Tem um posicionamento de preço superior.

Personalidade

A Reality é detentora de uma personalidade extremamente frugal, que eleva a racionalidade ao extremo.

A marca Trio tem uma personalidade equilibrada, muito *mainstream*, isto é, muito de acordo com os valores atuais, urbano, com preocupações energéticas, com uma presença discreta mas em harmonia com o que a rodeia.




A Trio Lifestyle é uma marca emocional, que procurar gerar paixões, combater a indiferença, ser arrebatadora!

Produto

Análise da Gama de Produtos

A análise da gama de produtos das diferentes marcas que compõem o universo da empresa Trio procura verificar não só onde a empresa se encontra melhor posicionada, bem como falhas existentes na gama de produto a serem colmatadas no futuro.

A gama de produtos para o ano de 2014 encontra-se dividida em marcas e de acordo com a macro segmentação atrás mencionada e que podemos verificar na Tabela 4. Podemos verificar que em termos do número de referências, a marca Trio é a quem dispõe de uma gama superior tanto em largura como em profundidade. A marca Trio Lifestyle está muito vocacionada para Iluminação Decorativa, enquanto a marca Reality divide mais os seus produtos pelas diferentes linhas de produto.

| | |  |  |  | Total |
|-----------------------|------------|---|---|---|-------|
| Iluminação Decorativa | Geral | 244 | 909 | 209 | 1.362 |
| | Infantil | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Escritório | 14 | 116 | 19 | 149 |
| | Geral | 0 | 74 | 0 | 74 |

| | | | | | |
|-------------------------------|---------------|-----|-------|-----|-------|
| Iluminação Funcional | Cozinha | 6 | 2 | 0 | 8 |
| | Sala de banho | 0 | 53 | 0 | 53 |
| | Escritório | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Iluminação Exterior | | 0 | 27 | 0 | 27 |
| Iluminação Ambiente | | 17 | 5 | 0 | 22 |
| Iluminação Técnica | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Iluminação Presença/Segurança | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Lâmpadas | | 0 | 58 | 0 | 58 |
| Total | | 281 | 1.249 | 228 | 1.758 |

Tabela 4

Quando comparamos as gamas da Trio e dos concorrentes relativamente a posicionamento de preço (Tabela 5), verifica-se onde cada empresa está presente bem como as áreas por explorar:

| | | 1º Preço | Preço Intermédio | Preço Alto |
|-------------------------------|---------------|-------------------------|----------------------------|---------------------|
| Iluminação Decorativa | Geral | Trio, Eglo, Globo, Ikea | Trio, Eglo, Philips, Globo | Trio, Eglo, Philips |
| | Infantil | Ikea | Eglo, Philips, Globo | |
| | Escritório | Trio, Eglo, Globo, Ikea | Trio, Eglo, Philips, Globo | Trio |
| Iluminação Funcional | Geral | Eglo, Globo, Ikea | Trio, Philips, Globo | |
| | Cozinha | Ikea | Eglo, Philips | |
| | Sala de banho | Ikea | Trio, Eglo, Philips | |
| | Escritório | Ikea | Trio, Eglo, Philips | |
| Iluminação Exterior | | Eglo, Globo | Trio, Eglo, Philips, Globo | |
| Iluminação Ambiente | | Trio, Eglo, Globo, Ikea | Eglo, Philips | Philips |
| Iluminação Técnica | | Eglo, Globo | Eglo, Philips, Globo | |
| Iluminação Presença/Segurança | | Eglo, Globo | | |

Tabela 5

Não dispomos de números corretos, no entanto grande parte da gama de produtos de qualquer marca da Trio, não são de design próprio ou exclusivo. Existe uma preocupação juntamente com os fabricantes em evitar situações de conflito nos locais onde a Trio atua, mas situações de duas marcas de iluminação doméstica distintas poderem

apresentar exatamente o mesmo produto, não é uma situação improvável.

Análise de Vendas

Não havendo histórico de vendas, e tendo disponibilidade das vendas por produto referentes ao mercado espanhol para o ano de 2013, optou-se por fazer uma análise de vendas dos mesmos, no sentido de ter um indicador, ainda que referente a uma realidade diferente, mas de alguma maneira próxima. Para além da dimensão, por norma o mercado espanhol é entre a 4,5 e 5 vezes superior ao mercado português, acredita-se que a maior diferença entre os dois países nestes mercados é o estilo de decoração adotado em cada um dos países, com o mercado espanhol a ser por tradição mais “clássico” e o mercado português mais “moderno”. Deve-se também ressaltar, que os dados existentes referem-se ao 1º ano completo de faturação, não sendo também por isso os dados ideais, pois falta-lhes alguma maturidade.

Marca

Com a análise de vendas por marca, procuramos obter a performance das mesmas, para daí verificarmos a melhor aceitação pelo mercado, bem como a performance média de cada referência por marca.

Quando verificamos a participação com que cada marca contribui para o total de negócio, verifica-se que a marca Trio é a marca que maior contribui com 62%, em polo oposto encontra-se a Trio Lifestyle com apenas 3%, enquanto a marca de primeiro preço Reality contribui com 35% (Gráfico 10).

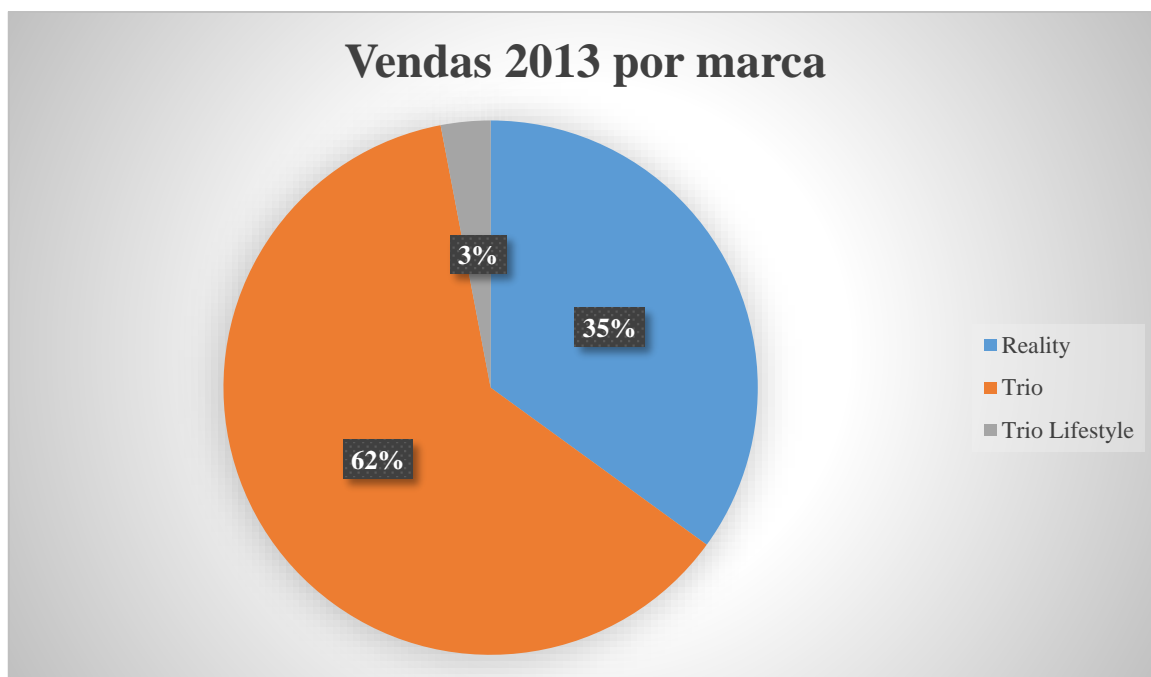


Gráfico 10

Analisando o número de referências e a venda média por referência (Gráfico 11), verifica-se o excelente desempenho dos artigos da marca Reality e em polo oposto verifica-se mais uma vez o fraco desempenho da marca Trio Lifestyle.

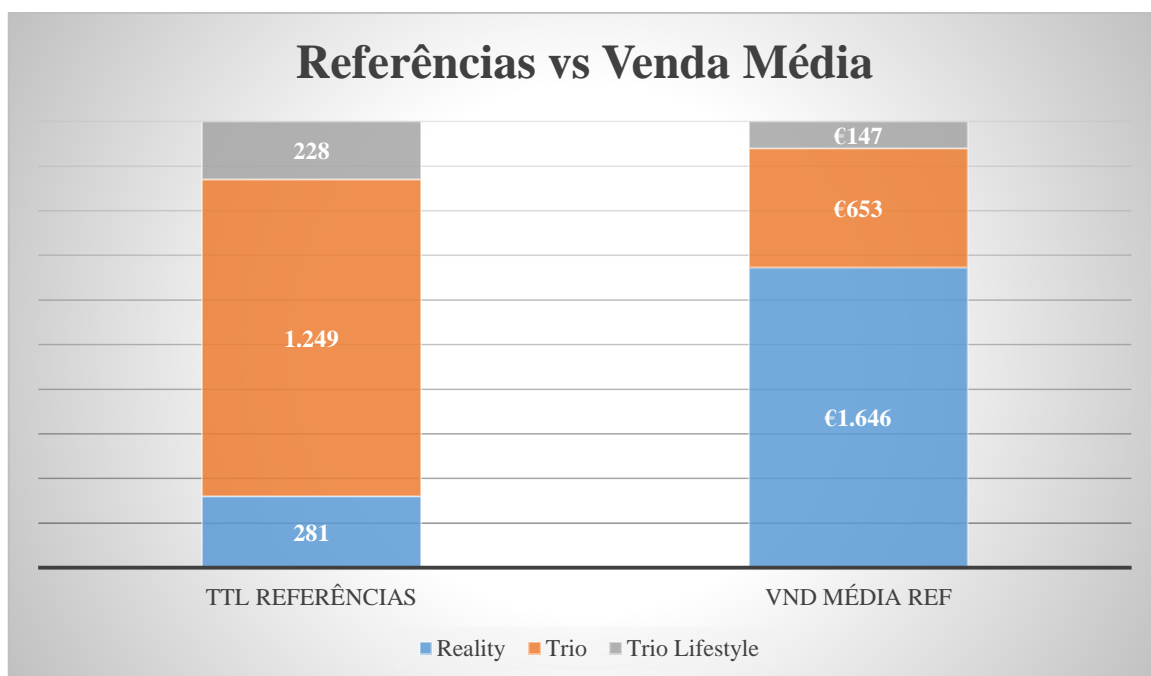


Gráfico 11

Analisando as vendas obtidas pela tecnologia usada, cruzada pelas marcas e número de referências, obtém-se a seguinte realidade

indicada na Tabela 6. Esta tabela para além de incluir as tecnologias existentes para a emissão de luz, inclui também a denominação “universal”, que significa tratarem-se de produtos sem lâmpada incluída, podendo posteriormente o cliente comprar e escolher entre que tipo de tecnologia usar.

| | Tecnologia | Vendas | Peso | Número de Referências | Venda por Referência |
|---------|---------------|-----------|------|-----------------------|----------------------|
| Reality | LED | 164.257 € | 36% | 78 | 2.106 € |
| | Fluorescente | 0 € | 0% | 0 | 0 € |
| | Halogéneo | 150.596 € | 33% | 70 | 2.151 € |
| | Universal | 147.598 € | 32% | 133 | 1.110 € |
| Trio | LED | 352.600 € | 44% | 428 | 824 € |
| | Fluorescentes | 7.590 € | 1% | 21 | 361 € |
| | Halogéneo | 145.211 € | 18% | 279 | 520 € |
| | Universal | 297.552 € | 37% | 461 | 645 € |
| Trio LS | LED | 17.940 € | 53% | 151 | 119 € |
| | Fluorescentes | 490 € | 1% | 7 | 70 € |
| | Halogéneo | 8.507 € | 25% | 49 | 174 € |
| | Universal | 6.641 € | 20% | 21 | 316 € |
| Total | LED | 534.797 € | 41% | 657 | 814 € |
| | Fluorescentes | 8.080 € | 1% | 28 | 289 € |
| | Halogéneo | 304.314 € | 23% | 398 | 765 € |
| | Universal | 451.791 € | 35% | 615 | 735 € |

Tabela 6

Os produtos com tecnologia LED representam um peso grande nas vendas de cada marca, na venda média por referência, peso esse ainda que ligeiramente superior ao número de referências que cada tecnologia contém (Gráfico 12).

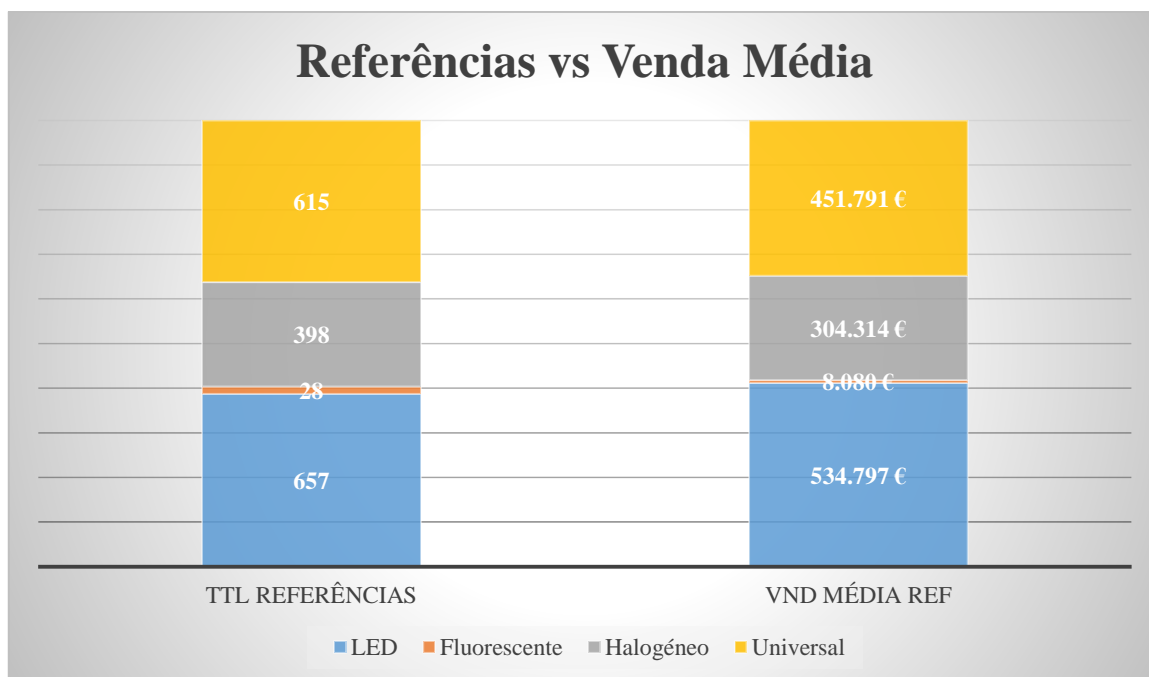


Gráfico 12

Preço

Fazendo uma análise de vendas por tipo de produto versus patamares de preço de venda ao público, permite identificar potenciais zonas de melhoria, uma vez que considera-se que a forma “natural” do gráfico seja a de uma pirâmide, com uma base larga a estreitar à medida que se sobe para o topo do gráfico, quando tal não ocorre, deve-se tentar perceber porquê. Optou-se também por dividir os valores por artigos com iluminação LED incluída e não incluída, uma vez que a inclusão dos mesmos incrementa bastante o custo do produto, esta divisão torna a informação presente mais rica. Os preços considerados são os preços de venda recomendados ao público.

Os tipos de produto utilizados são os produtos com maior volume de vendas e os patamares de preço são os que se verificam no mercado nacional. Paralelamente indica-se nos gráficos, o número de referências existentes, paralelamente com os intervalos de preços e volume de vendas.

Verifica-se que o volume de vendas de suspensões nos dois primeiros patamares contém valores baixos, o maior volume de vendas verifica-se no terceiro patamar de preço (Gráfico 13). É também de salientar o baixo número de suspensões com tecnologia LED e correspondente baixo valor nas vendas.

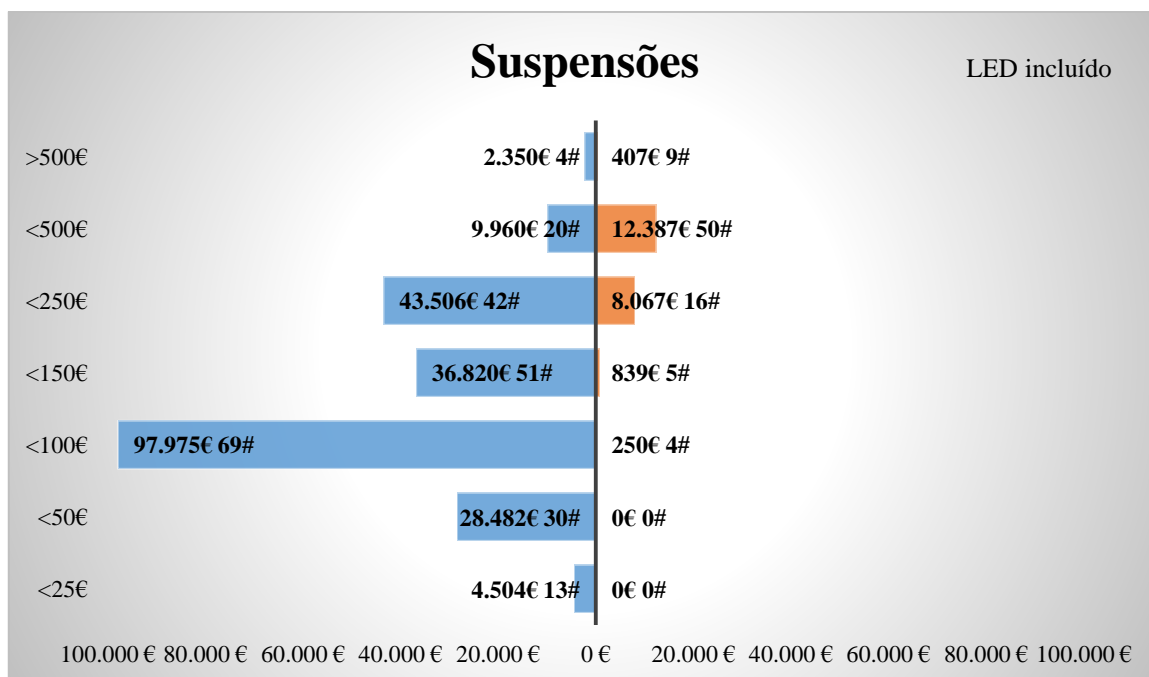


Gráfico 13

A análise dos Candeeiros de Mesa (Gráfico 14) indica-nos imediatamente a ausência de produtos no patamar de venda abaixo dos 10€, também nos indica um baixo volume de vendas nos 2º e 3º patamar. O intervalo de preços entre 50 e 100€ é o patamar com maior volume de vendas. Conforme sucede com as suspensões, é de registar números baixos no que toca a produtos com tecnologia LED.

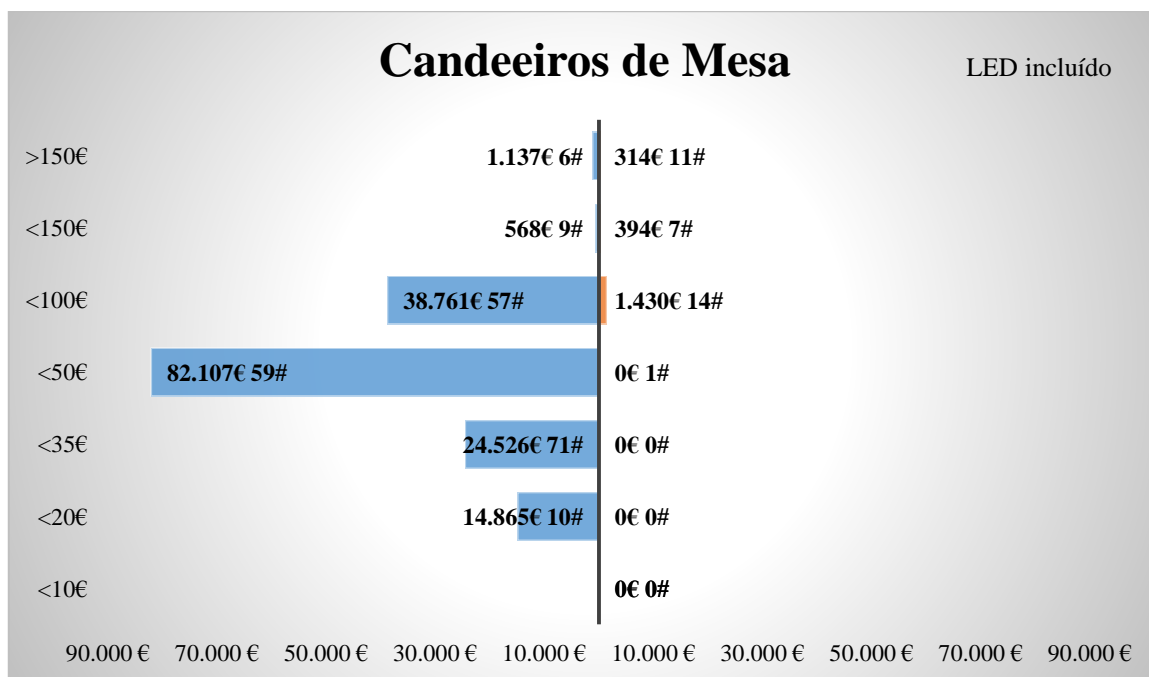


Gráfico 14

O gráfico dos Candeeiros de Secretária mostra-nos uma pirâmide invertida, com baixo volume de vendas nos intervalos inferiores, a crescer para os intervalos superiores (Gráfico 15). Mais uma vez, a não presença num patamar inferior de preço, bem como o baixo volume de vendas. Relativamente à tecnologia LED, verifica-se aqui uma aposta em gama com uma excelente resposta de vendas.

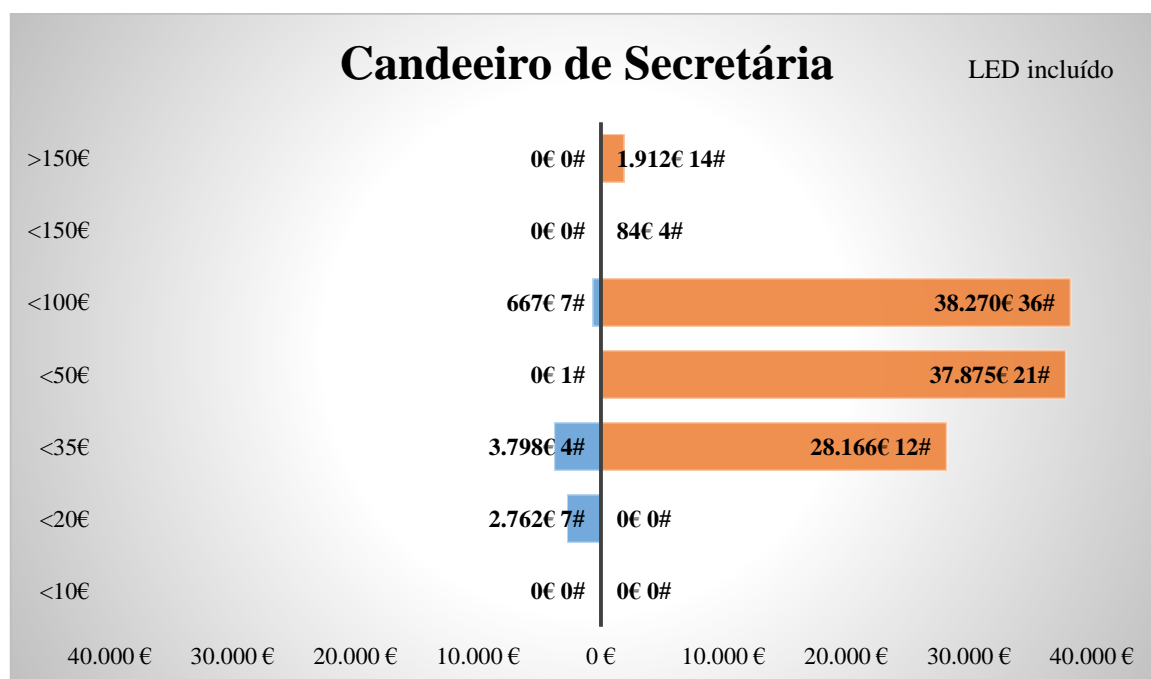


Gráfico 15

Os candeeiros de Pé (Gráfico 16), apresentam-nos um gráfico um pouco distorcido, uma vez que encontramos no patamar de preço entre os 75 e os 150€, um volume de vendas muito grande, o qual foi resultante de algumas ações promocionais desenvolvidas no mercado espanhol com algumas cadeias de grande dimensão. Volta-se a verificar ausência de produtos nos primeiros patamares de preço e um bom desempenho nos produtos que incluem tecnologia LED.

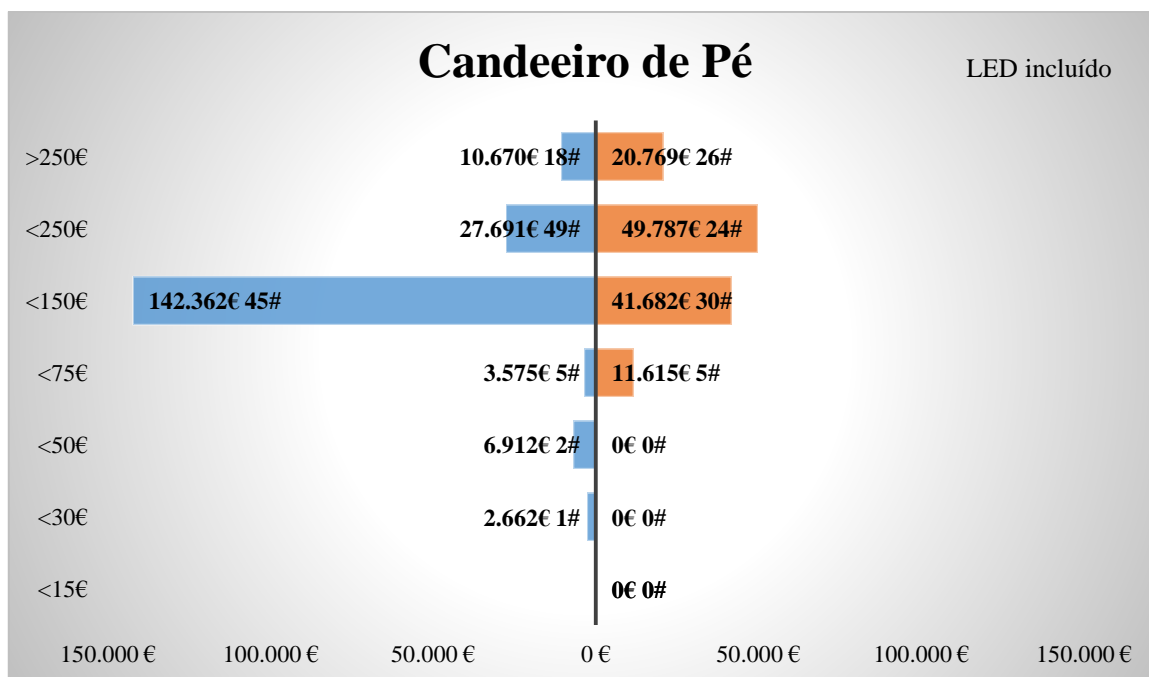


Gráfico 16

Dentro dos Plafons & Apliques (Gráfico 17), encontramos a ausência de gama no primeiro patamar de preço, mas já com algum volume de venda. De referir também o bom desempenho dos produtos com LED.

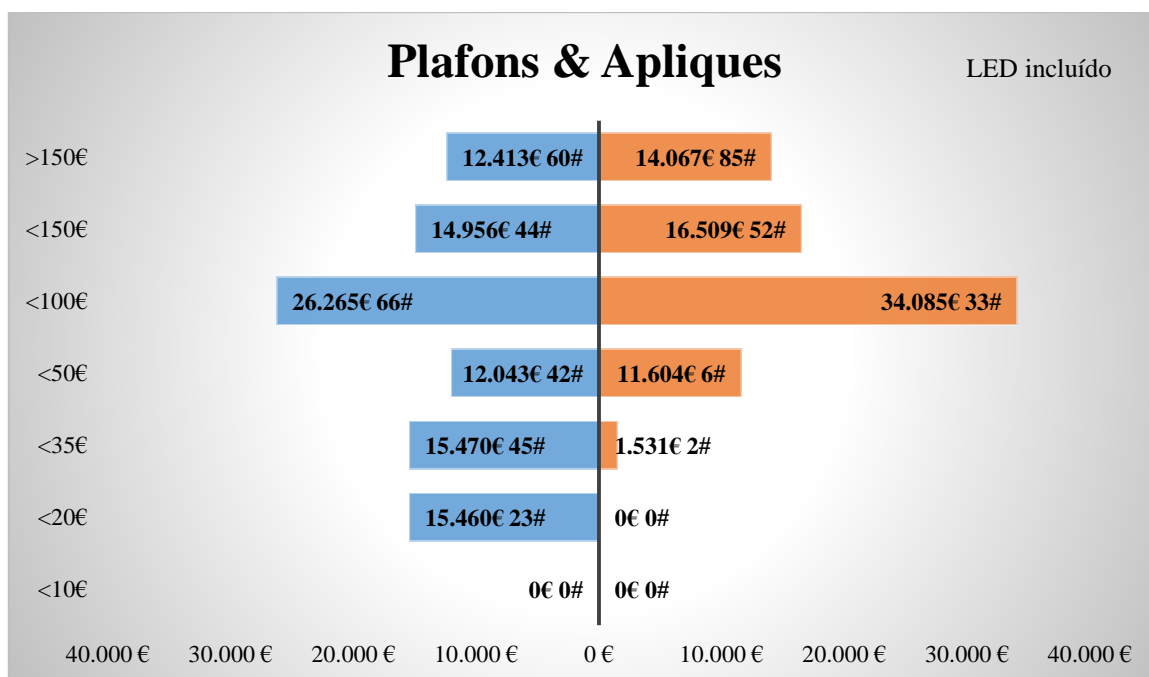


Gráfico 17

Os projetores (Gráfico 18) indicam a existência de produto nos dois primeiros patamares de preço, com vendas daí resultantes e um desempenho superior nos produtos com LED incluídos.

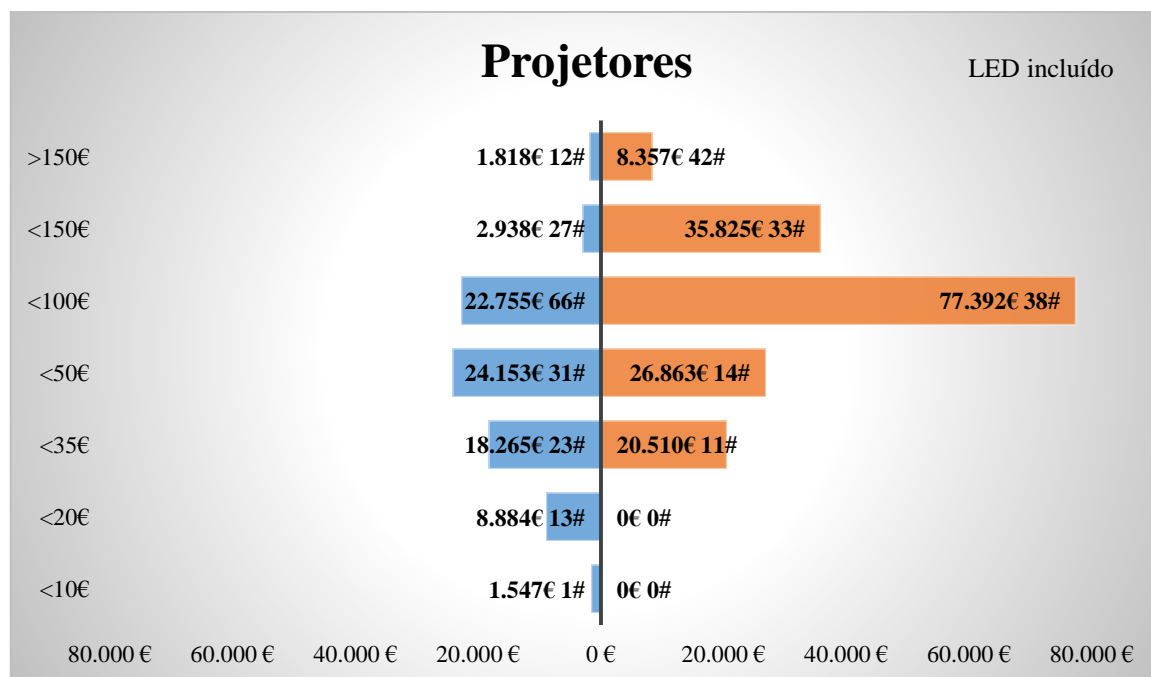


Gráfico 18

Análise SWOT

Oportunidades e Ameaças

| Oportunidades | Ameaças |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Certificação Energética • Reabilitação • Novas tecnologias: <i>Smartphones; Tablets; Wearables</i> • Marcas Próprias de Distribuidor • Baixos custos de mudança de fornecedor (pequenas lojas) • Ações Promocionais (grande distribuição) • Iluminação LED • Canal <i>online</i> • Aumento dos custos energéticos • Aumento do interesse pelas atividades de <i>bricolage</i> • PALOP | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado Maduro • Altos custos de mudança de fornecedor (grande distribuição) • Aumento custos energéticos • Crise na construção • Entrada de grandes concorrentes internacionais • Importação direta • Marcas Próprias de Distribuidor • Crise no mercado de retalho • Baixo poder de compra • Compras <i>online</i> fora do território nacional • Política de devoluções de alguns fornecedores |

Tabela 7

Pontos Fortes & Pontos Fracos

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Marcas Reality e Trio • Gama de Produtos LED em Projetores, Plafons & Apliques, Candeeiros de Pé e Secretária. • Gama básica de artigos • Elevada disponibilidade de <i>stock</i> • Rápida e elevada taxa de renovação de Gama • Organização flexível • Embalagem de Produto para canal DIY • Pessoas de grande experiência | <ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade das marcas nula. • Marca Trio Lifestyle. • Ausência de produtos primeiro preço. • Ausência de Candeeiros de Mesa e Suspensões c/ LED • Fraca Largura de Gama <ul style="list-style-type: none"> ○ Exteriores (inexistente) ○ Infantil (inexistente) ○ Cozinha (inexistente) ○ Técnica (inexistente) ○ Segurança (inexistente) • Gama 100% standardizada • Poucas referências de <i>design</i> próprio. • Expositores de Produto • Dinâmica Promocional • Baixo investimento em Social Media • Elevado tempo de entrega |

- “Dores” de crescimento
- Estrutura Ibérica pequena
- Recursos financeiros limitados

Tabela 8

Plano Estratégico de Marketing

Objetivos de Marketing

Para desenvolvimento dos objetivos de Marketing, devemos perceber dentro de uma lógica de que produtos queremos vender e em que mercados queremos estar, qual a situação em que a empresa se depara? A matriz de Ansoff, é uma excelente ferramenta para o determinarmos.

Para a Trio Portugal, torna-se evidente, que pretendemos vender produtos já existentes, num mercado novo, o mercado português. Estamos aqui perante uma situação de Extensão de Mercado.

Os clientes a focar pela empresa serão os clientes dentro do grupo do retalho e exportação. Com principal enfoque nos clientes do canal Do It Yourself, Life Style, Retalho Especializado e Online. Os segmentos de mercado serão os segmentos dos clientes Avarento e Justo.

O volume de vendas pretendido é o de atingir em 2017 1.000.000€. A quota de mercado objetiva é de 2% sobre um valor total de mercado estimado em 50.000.000€ (Tabela 9).

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Cientes | DIY, Online | DIY, Online, Retalho | DIY, Online, Retalho | DIY, Online, Retalho |
| Segmentos | Avarento, Justo | Avarento, Justo | Avarento, Justo | Avarento, Justo |
| Faturação | 100.000€ | 200.000€ | 500.000€ | 1.000.000€ |
| Quota de Mercado | 0.2% | 0.4% | 1% | 2% |

Tabela 9

Estratégias de Marketing

Target

O target de clientes a atacar no mercado português, são o segmento Avarento e o segmento Justo. O segmento Pretensioso também

poderia ser um alvo, no entanto a análise à gama Trio Lifestyle e respetivas vendas, indica-nos um fraco desempenho da empresa neste segmento, como consideramos também neste segmento apostar nos prescritores, por uma questão de recursos e prioridades, não achamos este segmento atrativo.

Posicionamento de Marca

O posicionamento das Marcas foi referido na análise interna, as bases em que se assenta estão corretas, não existe necessidade de alterar o posicionamento de nenhuma das 3 marcas. Existe no entanto uma necessidade de maior diferenciação da marca Trio Lifestyle face à marca Trio, sobretudo no que toca à identidade de marca, pois as duas confundem-se.

Marketing Mix

Produto

As empresas, em situações de internacionalização encontram-se sempre perante o problema de standardizar ou adaptar qualquer um dos “Ps” do seu Marketing mix. Pelos vários impactos que geraria na organização, o Produto é claramente o mais difícil de adaptar.

Na Trio, o Produto não pode ser gerido por nenhuma organização local, no entanto o que pode ser feito é o desenvolvimento de uma estratégia de produto desejada, tendo em conta a realidade local, para posteriormente ser proposta à Trio Internacional. Esta proposta ganhará mais força, quando for partilhada por outras organizações de venda internacionais.

A proposta a ser apresentada basear-se-á na inserção em gama de determinados produtos com um determinado patamar de preço que estão em falta e no alargamento de novas categorias de produto (Tabela 10). Existe no entanto alguma relutância da empresa em ter novas categorias de produto até aí inexistentes, uma vez que está perante um processo de entrada em novos mercados, sempre contendo menos riscos do que entrar em novos mercados, com novos produtos.

| | | | | |
|---------|--------|------------------|------------|------------|
| Produto | Design | Patamar de Preço | Tecnologia | Fotografia |
|---------|--------|------------------|------------|------------|




| | | | | |
|---|------------------------------------|--|--|---|
| Suspensões e Candeeiros de Mesa em Tela | Moderno, várias cores | Suspensão e Candeeiros de Mesa - 25€ | Universal |  |
| Suspensões e Candeeiros de Mesa | Vários | Suspensão desde 50€ Candeeiro de Mesa desde 20€ | LED | |
| Candeeiros de Secretária | Moderno | <20€ | LED | |
| Candeeiros de Pé | Moderno | <50€ | LED | |
| Projetores | Moderno | <20€ | LED | |
| Família decorativa | | | Iluminação inteligente controlada via tablet ou smartphone | |
| Família de Exteriores | Aço Inoxidável | Desde 10€ | Universal |  |
| Família de Exteriores | Alumínio | Desde 10€ | Universal |  |
| Família de Exteriores | Aço Inoxidável e Alumínio | Desde 20€ | LED | |
| Coleção de Artigos Infantis | Infantil e/ou Produtos Licenciados | Desde 25€ | Vários | |
| Gama Básica de Iluminação Técnica | Básico | Desde 10€ | Vários | |

Tabela 10

É também importante aumentar o número de produtos com *design* próprio ou exclusivos.

Preço

A política de preço foi decidida tendo em conta a seguinte realidade e objetivos da Trio Portugal:

- Objetivos de entrada no mercado português, de forma rápida mas sustentada.
- Atual Fase do Ciclo de Vida do Produto;

- Posicionamento pretendido das três marcas;
- Análise da concorrência presente no mercado;
- Custos;
- Canais de distribuição;
- Referencial de Preços sugeridos pela Trio Internacional e Preços praticados em Espanha.

São sempre fundamentais duas premissas, a empresa ganhar dinheiro e os preços serem competitivos. Para tal há que estimar os custos fixos e dos custos variáveis da empresa. Como a Trio Portugal partilha da mesma estrutura da Trio Ibérica, os custos apresentados são os custos Ibéricos.

Os custos fixos apurados estimaram um total de 209.000€ anuais, e são compostos por salários (4), custos de instalações, custos de Marketing, custos de investimento. Os custos variáveis compõem-se de custos com transporte, custos de comissões comerciais e custos de deslocações. Considerou-se também uma mix de margens tendo em conta os diferentes clientes e o impacto da entrada de um distribuidor. Assim verifica-se que o ponto de equilíbrio da empresa dá-se com um volume de negócios de 1.161k€ conforme podemos verificar no Gráfico 19, altura em que a margem comercial é idêntica à soma dos Custos Fixo (CF) e dos Custos Variáveis (CV).

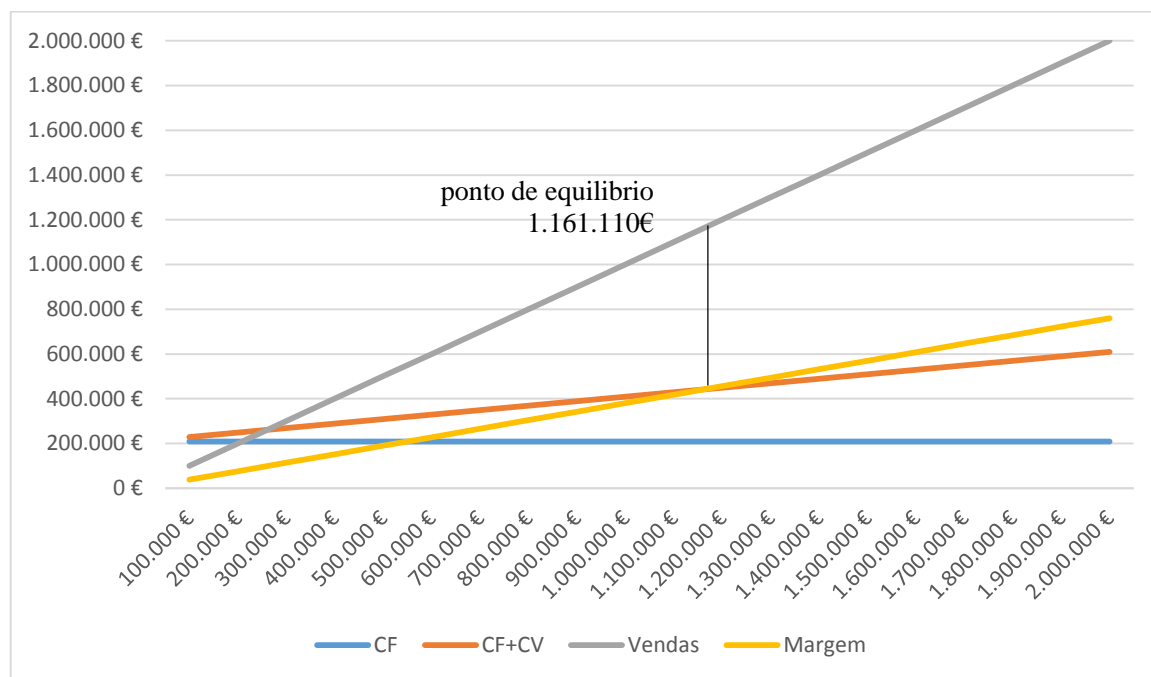


Gráfico 19

A grande proximidade entre os mercados português e espanhol, leva à necessidade de se praticarem preços de venda ao público

relativamente próximos, uma grande disparidade de preços não seria compreensível aos olhos do consumidor e poderia provocar importação dos produtos, mas mesmo que tal não acontecesse, hoje em dia, via internet, facilmente se verificam preços de venda em outros mercados e um preço demasiadamente alto em Portugal poderia levar os clientes a desistir da compra. Assim grande parte dos preços de venda ao público praticados em Espanha foram também assumidos para Portugal sendo as diferenças baseadas nas diferentes taxas de IVA (20% para Espanha e 23% para Portugal).

Para além da adaptação dos preços de venda ao público de forma geral, houve alguns produtos que mereceram uma particular atenção, que são os produtos com preços mais visíveis em Portugal. A marca Reality pretende ter um posicionamento de preços muito agressivo. A perceção de preço baixo ou preço alto é bastas vezes construída por referências de preço. Dentro do produto iluminação, principalmente a decorativa, à medida que os produtos aumentam de preços, a diferença existente entre eles, baseia-se na tecnologia usada e no *design* do próprio artigo, mas dentro dos produtos de primeiro preço, é diferenciação dos mesmos é praticamente inexistente, é com base nestes produtos e em produtos semelhantes que é construída a imagem de preço de uma marca ou de um fornecedor. Assim sendo determinámos os produtos que consideramos serem mais suscetíveis de ações de *shopping* ou de comparação direta entre os produtos Trio e os dos concorrentes, para determinarmos os preços de venda ao público (Tabela 11). Com a informação desses preços procura-se sempre que possível igualá-los ou oferecer melhor nos nossos produtos, uma vez que pretendemos garantir uma imagem de preço competitivo.

| Produto | Fotografia | Concorrente / PVP | Trio Pt PVP |
|---------------|---|-------------------|----------------|
| Projektor |  | 7.99€ | Reality 7.90€ |
| Projektor LED |  | Eglo 19.99€ | Reality 21.90€ |


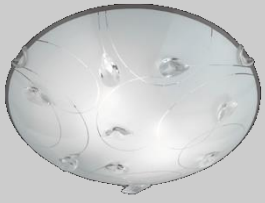




| | | | |
|--|---|----------------|----------------|
| Plafon |  | Eglo 8.99€ | Trio 17.90€ |
| Plafon |  | Globo 39.90€ | Trio 30.90€ |
| Candeeiro de Pé |  | Eglo 29.90€ | Reality 29.90€ |
| Candeeiro de Pé c/ Braço de Leitura |  | Eglo 43.90€ | Reality 43.90€ |
| Candeeiro de Mesa |  | Inspire 19.99€ | Reality 19.90€ |
| Candeeiro de Secretária c/ LED |  | Eglo 24.90€ | Reality 31.90€ |

Tabela 11

Existiu alguma dificuldade a nível de *shopping* por alguns destes produtos estarem com preços promocionais de forma permanente. Em determinadas situações verifica-se que com preços promocionais é possível igualar com os melhores preços da concorrência, no entanto

é completamente inultrapassável a diferença de preços existente na gama de Plafons básicos, esta situação tem de ser ultrapassada pela Trio Internacional, sobre forma de não se conseguir ser competitivo nestes produtos.

No que toca ao preço de venda para clientes Trio, foram criadas tabelas contendo descontos comerciais diferentes, tendo em conta o potencial do cliente e um desconto comercial específico para o distribuidor. Estas tabelas de preços contêm intervalos nos volumes de faturação potencial poderão ser flexíveis e estão assim estipuladas:

| Potencial anual do Cliente | Desconto Comercial | Margem Bruta |
|----------------------------|--------------------|--------------------------|
| <50.000€ | 0% | 50% |
| >50.000€ | 10% | 60% |
| >150.000€ | 20% | 70% |
| Distribuidor | 25% | 25% Dist. 50% Retalho |

Tabela 12

A margem bruta com que os clientes conseguem operar, proporcionada pelos preços de venda recomendados e os preços tabela a que têm direito, é sempre no mínimo 50%, o que é a prática habitual no mercado.

Promoção

A Promoção de vendas pode ser feita tanto no país de origem como no país destino. Várias ações podem ser criadas localmente, sugeridas à sede, ou elaboradas pela sede e posteriormente propagadas para cada organização local. Vamos organizar a informação tendo em conta esta divisão.

A Trio Internacional tem desenvolvido a nível de Promoção a execução de 3 catálogos de Marca/ Produto (Figura 11). Estes catálogos são uma forma empresa de apresentar aos seus clientes toda a sua gama de produtos.



Figura 11

Outra ferramenta que a empresa utiliza é a sua página na internet www.trio-lighting.com (Figura 12). Esta página, é uma página institucional, através da qual a empresa procura dar a conhecer-se, apresentar os seus produtos e catálogos a compradores e a clientes, comunicar novidades, permitir a clientes encontrarem pontos de venda de produto Trio, assim como através de acesso condicionado permitir acesso a vários tipos de informação (dados de produto, stocks...) da empresa.



Figura 12

A página de internet serve também de ligação à página da empresa na rede social Facebook, <https://www.facebook.com/trioleuchten> (Figura 13) ativa desde 1 de junho de 2014. A página não tem tido um grande dinamismo e a comunicação presente também aparenta falta de objetividade e clareza em saber o que se pretende fazer com a página.

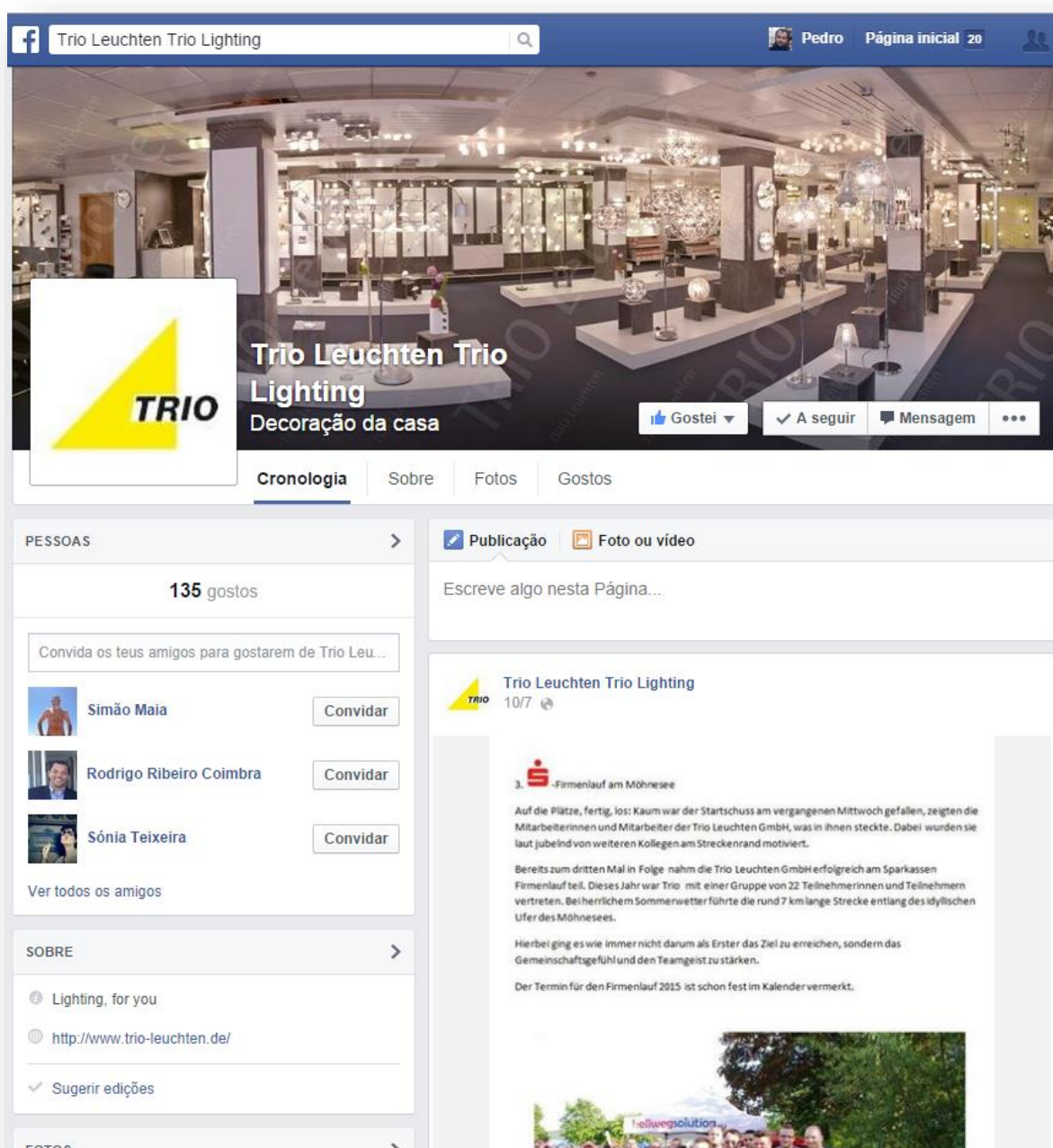


Figura 13

A presença em feiras tem-se dado nas principais feiras internacionais, em 2014 esteve presente na Light+Building de Frankfurt, e em 2015 tem agendadas presenças nas feiras Lichtwoche em Sauerland e LichtForumNrw em Arnsberg.

A Trio dispõe também de uma sala de exposições privada com mais de 350m² (Figura 14).



Figura 14

Para futuro, não estão previstas muitas alterações a nível de catálogos e de política de comunicação via internet, no entanto não é esta a forma mais desejada por Portugal, tal como em situações anteriores achamos que a comunicação pode ser melhorada e como tal são pedidas as seguintes melhorias:

- Impressão de catálogos em formato menor e de menor qualidade para colocação em ponto de venda, à inteira disposição dos clientes.
- Maior dinâmica na internet, através de:
 - Página da empresa mais apelativa, com maior destaque a imagens de produto e contribuindo para o aumento do conhecimento dos consumidores da tecnologia LED e em especial dos produtos Trio com esta tecnologia.
 - Maior dinâmica na página do Facebook, dirigida ao cliente final, mas também uma forma dos próprios clientes Trio promoverem as suas lojas.
 - Utilização das plataformas Youtube, Pinterest e Instagram para promoção das diferentes marcas do portefólio Trio.
 - Desenvolvimento de aplicações de realidade virtual, para smartphone ou tablet, por forma a permitir ao cliente visualizar qualquer produto Trio no espaço onde o vai colocar.
- Aproveitamento da parceria com a marca Osram (Rede Interorganizacional) a ser aproveitada da seguinte forma:
 - Promover cada uma de forma recíproca nas várias plataformas de comunicação das duas empresas.
 - Comunicação em embalagem sempre que o produto tenha tecnologia Osram.
 - Desenvolvimento de ações promocionais em conjunto.
- Em material para ponto de venda:
 - Criação de um porta-catálogos.

- Desenvolvimento de expositores de produto de menor dimensão (80cmx60cm).
- Disponibilização de um serviço de execução de planogramas de lojas para clientes.

A nível de desenvolvimento de ações, todas do tipo *push*, a desenvolver em Portugal e de acordo com um determinado calendário, propõe-se o seguinte:

- Criação para o canal de retalho de 5 folhetos promocionais ao ano:
 - Exteriores (em caso de desenvolvimento de gama);
 - Regresso Aulas, para artigos de escritório
 - Outono, para artigos decorativos.
 - Natal, com artigos infantis (em caso de desenvolvimento de gama);
 - Saldo, para artigos descontinuados.
- Desenvolvimento dos seguintes expositores promocionais:
 - Candeeiros de secretária
 - Candeeiros de Mesa
 - Plafons & Apliques
- Acompanhamento dos Planos Promocionais dos clientes DIY, com propostas extremamente agressivas

Distribuição

A escolha correta dos Canais de Distribuição é determinante para o sucesso dos objetivos de Marketing e da própria empresa. Assim, tendo como pensamento a qual a melhor estratégia seguir, procuramos perceber por um lado como o cliente final escolhe “espaço” onde compra e por outro lado a melhor forma de chegar aos clientes escolhidos dentro desse próprio espaço. A utilização do termo espaço resulta de que hoje em dia os consumidores dividem as suas compras em lojas físicas e lojas virtuais, sendo o termo espaço mais adequado do que o termo local.

Na Figura 15, podemos verificar para cada um dos segmentos-alvo da empresa, o tipo de retalhistas que procuram. Esta ligação resulta do cruzamento entre o tipo de produtos e serviços que o cliente pretende e o que é oferecido por cada retalhista. Esta análise permite-nos imediatamente excluir as lojas de material elétrico como um canal com o qual devemos trabalhar. O segmento Justo, como é um tipo de cliente mais “intermédio”, está mais disponível em consultar diferentes formatos de retalhistas, escolhendo posteriormente entre o balanço que encontra em termos produto, preço e serviço oferecido pela loja. O segmento Pretensioso é muito mais restrito nas lojas em que procura encontrar o produto que

pretende, em caso de ter, estará também “condicionado” pelo arquiteto ou designer de interiores que contratar.

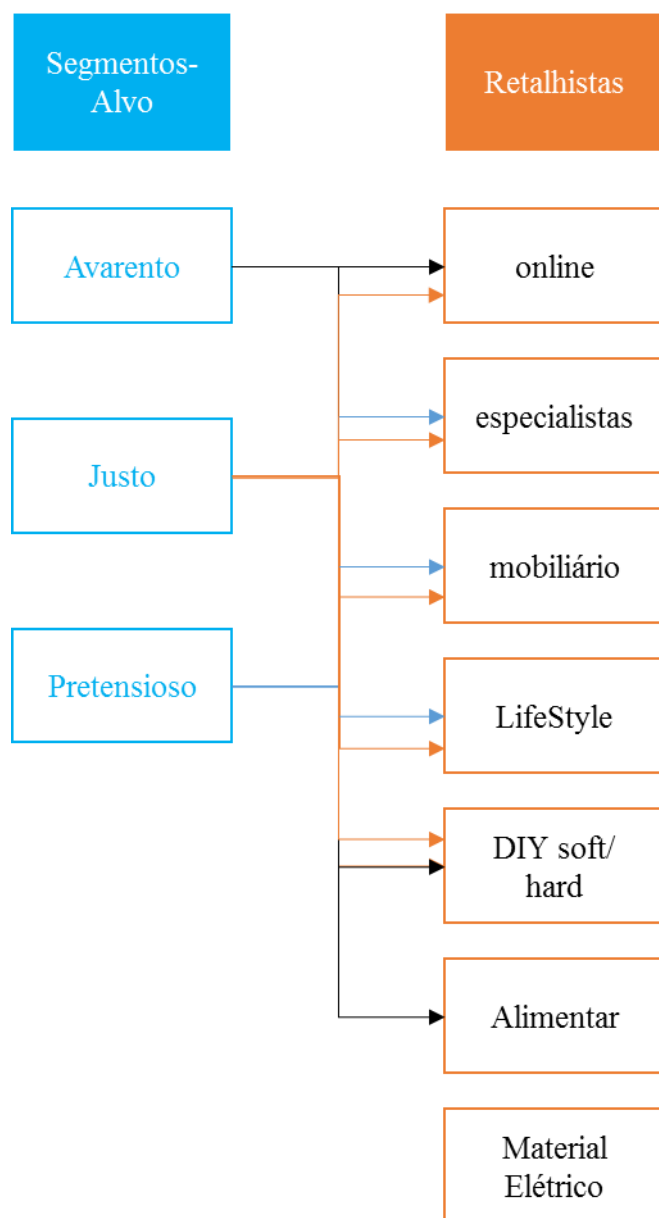


Figura 15

Visto a forma como o mercado está organizado e tendo em consideração como os clientes optam por escolher as lojas onde compram, há que definir a profundidade do circuito de distribuição. A escolha do circuito teve em consideração alguns fatores já mencionados:

- Capacidade financeira da empresa limitada;

- Ausência de estrutura e histórico em Portugal;
- Clientes da grande distribuição com peso no mercado e baixo risco financeiro;
- Retalho independente com situação risco financeiro alto
- Custo de transporte da mercadoria entre Alemanha e Portugal alto.

Optou-se pelo circuito de distribuição presente na Figura 16, ou seja uma distribuição de um nível apenas para o canal online, grande distribuição alimentar e Do It Yourself, e uma distribuição de dois níveis para os clientes especialistas e lojas de mobiliário. Os clientes do canal Lifestyle serão repartidos consoante a dimensão dos próprios. Com exceção do canal online, o “espírito” aqui presente tem a ver com a dimensão do cliente de retalho e sua importância em termos de faturação, podendo haver por ex. clientes no canal DIY que venham a pertencer ao distribuidor.

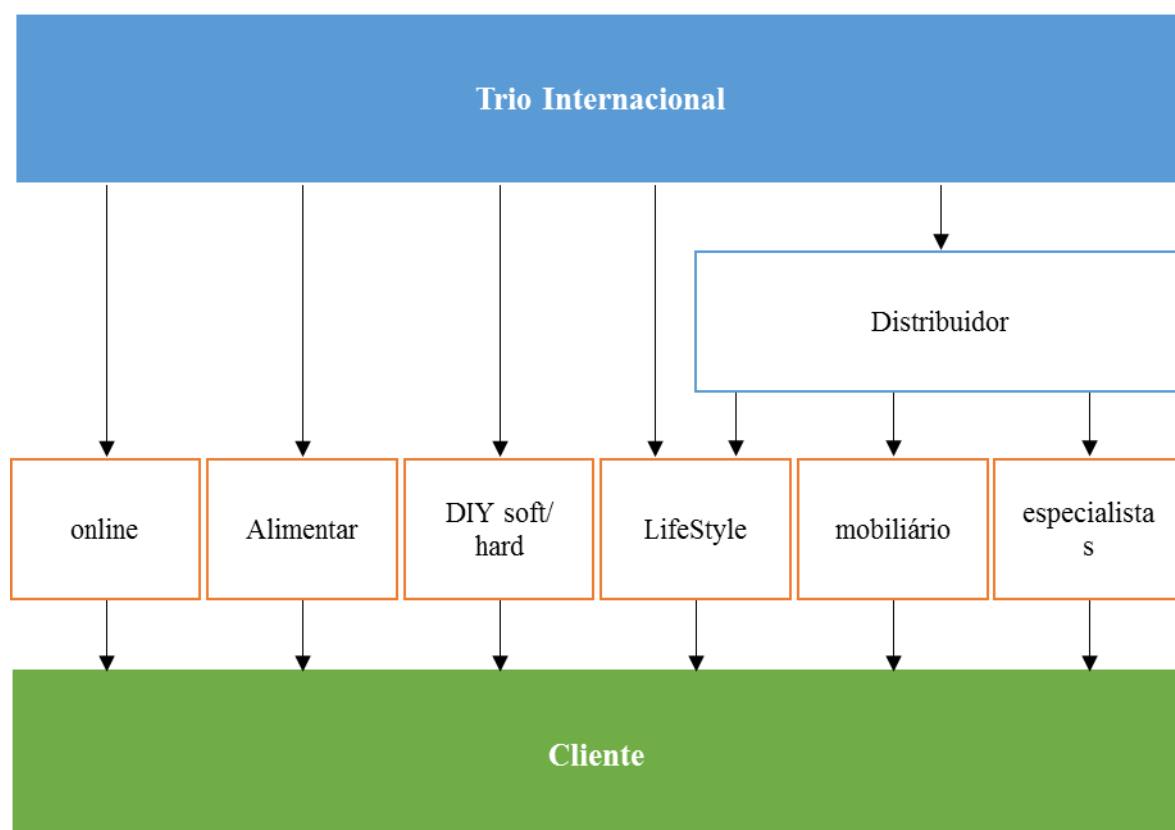


Figura 16

É então necessário encontrar um distribuidor com capacidade e motivação para atuar como tal no mercado português. O papel desejado é o da comercialização dos artigos Trio, entrega dos mesmos em Portugal e assunção do risco financeiro. O que não se recomenda é que o distribuidor armazene stock em Portugal, a não ser que o deseje. O distribuidor poderá se assim o pretender trabalhar

o mercado de exportação, com exceção dos países onde a Trio está representada.

No que toca ao nível de intensidade de distribuição objetiva, propõe-se a utilização dos 3 níveis existentes, intensiva, seletiva e exclusiva, esta mesma foi considerada por marca e por determinados tipos de artigo, de acordo com o presente na Tabela 13

| |  |  |  |
|-------------------------|---|---|---|
| Candeeiros de Mesa e Pé | Intensiva | Seletiva | Exclusiva |
| Candeeiros de Mesa | Intensiva | Seletiva | Exclusiva |
| Plafons & Apliques | Intensiva | Seletiva | Exclusiva |
| Restante Gama | Seletiva | Seletiva | Exclusiva |

Tabela 13

A presença das marcas Reality e Trio de forma seletiva sucede por o artigo de iluminação decorativo, necessitar de ter um espaço ideal para poder ser vendido, o cliente necessita de “sentir” o produto antes de tomar a decisão de compra, o mesmo precisa de estar exposto. Apenas lojas que permitam tal exibição deveram ser consideradas como potenciais clientes. A marca Trio Lifestyle por ser uma marca com um segmento-alvo Pretensioso necessita de um nível de distribuição mais exclusivo. Como forma de proteger a marca, apenas as melhores lojas de iluminação, de mobiliário e as lojas Lifestyle com um posicionamento superior devem ser consideradas.

Aos candeeiros de mesa, secretária, pé e plafons e apliques foi dado nível de intensidade superior pela razão de que são artigos com uma complexidade de compra menor, resultante de uma menor exigência no atributo design e no caso dos candeeiros de mesa, secretária e pé serem de fácil instalação, uma vez que são *plug and play*.

O serviço prestado pelas empresas que comercializam produto é cada vez mais importante e um fator de diferenciação, principalmente quando o produto em si não é suficientemente diferenciador. Assim

há que manter e melhorar o serviço existente bem como adicionar novos serviços:

- Manter os níveis elevados de taxa de serviço ao cliente (Int).
- Diminuir o tempo de separação em Arnsberg, atualmente 4 dias uteis (Int).
- Possibilidade de criação de encomendas com carater urgente (In).
- Aumento da qualidade das entregas de mercadoria e dos documentos que as acompanham (In)
- Implantação de um sistema EDI (In)
- Oferecer uma resposta em 48 horas a qualquer “reclamação” pós-venda (Pt)
- A empresa disponibiliza um conjunto de expositores de produto a serem colocados no ponto de venda. Os expositores são de vários tipos consoante o produto que se queira lá instalar. Existem expositores de produto Figura 17 para candeeiros de mesa, candeeiros de pé, suspensões,... no entanto a oferta é insuficiente face à concorrência (In).



Figura 17

- Instalação e montagem de artigo de exposição em expositores próprios ou do cliente (pt).
- Disponibilidade para ações de formação e para a participação em *workshops* (pt).
- Desenvolvimento de planogramas para a Grande Distribuição (In).

Calendário de Ações 2014/ 2015

| Tipo de Ação | Tema | Período |
|------------------------------|---|--------------------|
| Folheto | Outono – Artigos Decorativos. Preparar o Inverno e Festejar o Natal | Outubro/ novembro |
| Expositor Promocional | <i>Promobox</i> com candeeiro de mesa | Outubro/ novembro |
| Folheto | Natal – Artigos infantis/ gadgets | Novembro/ Dezembro |
| Expositor Promocional | <i>Promobox</i> com artigos infantis/ gadgets | Novembro/ Dezembro |
| Folheto | Saldos – Artigos descontinuados | Fevereiro 2015 |
| Expositor Promocional | <i>Promobox</i> com plafons & apliques | Março/ abril |
| Folheto | Exteriores | Mai 2015 |
| Folheto | Regresso Aulas – Campanha de escritório | Agosto 2015 |
| Expositor Promocional | <i>Promobox</i> com candeeiro de secretária | Agosto 2015 |

Tabela 14

Orçamento de Marketing 2014/ 2015

| Rúbrica | Descrição | Total |
|-------------------------------|---|---------|
| Catálogos | Catálogos Reality, Trio, Trio Lifestyle (50 catálogos cada) | 2.250€ |
| Expositor Promocional | <i>Promobox</i> com candeeiro de mesa (20un.) | 800€ |
| Expositor Promocional | <i>Promobox</i> com artigos infantis/ gadgets (20un.) | 800€ |
| Folheto | <i>Promobox</i> com plafons & apliques (30un.) | 1.200€ |
| Expositor Promocional | <i>Promobox</i> com candeeiro de secretária (40un.) | 1.600€ |
| Expositores de Produto | <i>Implantação de lojas.</i> | 10.000€ |
| Total | | 16.650 |

Tabela 15

Conclusão

De uma forma geral, a resposta à questão “de que forma podemos ter sucesso no mercado nacional?” é-nos dada pelo estudo feito e propostas de ações daí retiradas.

Conseguimos perceber a forma como o mercado está organizado, identificar as oportunidades e as ameaças, conseguimos também de forma muito clara analisar a Trio e detetar claros pontos de melhoria, com elevado potencial de impacto positivo no volume de negócios da empresa.

Foram apresentadas propostas para serem executadas a nível internacional de vital importância bem como ações que podem ser desenvolvidas localmente.

Existem situações que ficaram por responder, principalmente ao nível da dimensão do mercado e dos principais *players* existentes, não existe informação disponível do mercado de referência, o que torna a Gestão de Marketing mais complicada.

As principais conclusões a retirar após este estudo são as seguintes:

- A entrada no mercado é difícil, o mercado nacional está com crescimento praticamente nulo, a conquista de espaço pela Trio implicará a perda de vendas de outros concorrentes que certamente reagirão.
- Existe uma empresa com grande peso no mercado (EGLO), com práticas muito agressivas (devoluções de produto), com muitos anos de experiência no mercado funcionando de forma exemplar.
- Entrada em clientes ativos poderá implicar a compra de *stocks* de concorrentes.
- Oportunidades de entrar no canal DIY via ações promocionais.
- Existe forte concorrência das marcas de distribuidor e do IKEA
- A sobre-exposição da marca Eglo está a provocar algum desagrado em lojas, uma vez que parecem todas iguais.
- A Philips está a desinvestir na iluminação de consumo, libertando espaço no mercado.
- A iluminação LED está cada vez mais implantada nos hábitos de compra.
- As marcas Reality e Trio são bem aceites no mercado ao contrário da marca Trio Lifestyle.
- Existem ótimos indicadores de vendas das gamas de preço intermédias.
- É notória a falta de alguns primeiros preços.

- Devido ao fornecimento via armazém central, a Trio consegue disponibilizar altos níveis de *stock* para ações comerciais, perde no entanto no tempo de entrega
- Existe um enorme *gap* na gama de produtos (largura de gama) que deverá ser aproveitado pela empresa, com criação de novas linhas de produto.
- Oportunidade de controlo de iluminação através das novas tecnologias.
- Necessidade de acordar um contrato com um distribuidor para fornecer clientes de retalho, assumindo o risco financeiro e permitindo encomendas de baixo valor.
- O produto iluminação é pouco diferenciado entre diferentes marcas, o serviço prestado ganha cada vez mais importância.
- A comunicação da Trio tem claras lacunas a necessitarem de serem melhoradas.
- Claramente existe um efeito positivo no crescimento da Trio Internacional, assente no Marketing Relacional.

Podemos considerar que findo este Plano de Marketing, reside uma sensação agri-doce, isto porque claramente foram detetados pontos de melhoria de forma substancial, no entanto a possibilidade de organizações locais de pequena dimensão se fazerem ouvir a nível internacional é extremamente complicada. A Trio Internacional está neste momento com um grande objetivo de duplicação de vendas, assente na entrada em novos mercados, situações de investimento com baixo impacto a nível internacional por certo não serão consideradas

A situação presente da empresa é mais estimulante a nível internacional do que nas organizações locais, a empresa caminha para se tornar numa grande empresa europeia, esta situação trará posteriormente aspetos positivos para as organizações locais, uma vez que com a escala, a notoriedade aumentará, supostamente a empresa ganhará competitividade em produtos pelos quais não tinha preço pela falta de dimensão. Áreas com clara falta de recursos, como a área de Marketing poderão ser melhoradas.

Claramente, em organizações como esta, com uma casa-mãe e organizações locais, poder-se-á criar situações de menor motivação por as organizações locais não se conseguirem fazer ouvir. Por outro lado é estimulante presenciar um crescimento tão grande de uma empresa que se prepara para ser um dos grandes *players* europeus do mercado em que atua.

Bibliografia

Aaby, Nils E. & Stan F. Slater (1989), "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88." *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.

Brito, C.M., Lencastre, P. (2014), "Novos Horizontes do Marketing", D. Quixote

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Schmidt, J. B., & Shin, G.-C. (2004). "Internationalization and the dynamics of product adaptation – an empirical investigation". *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 185-198. doi: 10.1111/j.0737-6782.2004.00069.x

Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). "The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison." *Journal of Business Research*, 59(2), 176-185. doi: 10.1016/j.jbusres.2005.05.001

Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures." *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.

Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). "Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation." *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490242

Cavusgil, S. Tamer (1984), "Differences Among Exporting Firms Based on their Degree of Internationalization," *Journal of Business Research*, 12(2), 195-208.

Dholakia, Nikhilesh & Fuat A. Firat (1988), "Developments in the Era of Globalizing Markets and Consumption Patterns." *Research in Marketing, Supplement 4: Marketing and Development: Toward Broader Dimensions*, E. Kiuncu & F.A. Firat, eds. Greenwich, CT: JAI Press, 79-113.

Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M. & Ferrell, O.C. (2006) "Marketing Concepts and Strategies" 5ª edição europeia, South-Western

Elinder, E. (1965). "How international can European advertising be?" *Journal of Marketing*, 29(2), 7-11.

Ghuri, Pervez N. (1990), "Emergence of New Structures in Swedish Multinationals," *Advances in International Comparative Management*, R.S. Farmer, ed. Greenwich, CT: JAI Press.

Ghemawat, P. (2007a). "Managing differences: the central challenge of global strategy." *Harvard Business Review*, 85(3), 59-68.

Hofstede, Geert (1980). "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values." Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Isdell-Carpenter, Peter (1986), "Global Marketing," paper apresentado no First European Advertising and Media Conference, Brussels, Belgium (February).

Ivanovic, A., Collin, P.H., (2003). Dictionary of Marketing, 3 edição, Bloomsbury

Jain, S. C. (1989). "Standardization of international Marketing strategy: some research hypotheses." Journal of Marketing, 53(1), 70-79. doi: 10.2307/1251525

Jain, S. C. (2007). "State of the art of international Marketing research: directions for the future". Journal of Global Business Advancement, 1(1), 4-19. doi: 10.1504/JGBA.2007.012546

Johanson, Jan & Jan-Erik Vahlne (1977), "The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments." Journal of International Business Studies, 8 (Spring/Summer), 23-32. e (1990), "The Mechanisms of Internationalization," International Marketing Review, 7 (Fall), 11-24.

Johnson, G., Scholes, K., & R. Whittington (2008). "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", Prentice Hall

Kotler, P. (2003). "Marketing Management" 11ª edição, Prentice Hall

Lambin, J-J. (2000). "Marketing Estratégico" 4ª edição, McGrawHill

Lee, Judy (1991), "Developing Brand Strategies Across Borders", Marketing and Research Today, 19 (August), 160-69.

Lee, C., & Griffith, D. A. (2004). "The Marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy". International Marketing Review, 21 (3), 321-334. doi: 10.1108/02651330410539648

Lencastre, P. (2005). "O Livro da Marca", Dom Quixote

Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets", Harvard Business Review, May-June, pp.92-102

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J.V. (2004). "Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing", Dom Quixote

McCarthy, E.J., & Perreault, W. D. (2002) "Basic Marketing: A Global-Managerial Approach" 14ª edição.

(Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002).

Martenson, Rita (1987), "Is Standardization of Marketing Feasible in Culture Bound Industries? A European Case Study," International Marketing Review, 4 (Autumn), 7-17.

McDonald, M. & Wilson, H. (2011). "Marketing Plans How To Prepare them, How To Use Them", 7ª edição, Wiley

Nohria, Nitin & Sumantra Ghoshal (1994), "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations", Strategic Management Journal, 15 (6), 491-502.

- Newbury, W., & Yakova, N. (2006). "Standardization preferences: a function of national culture, work interdependence and local embeddedness". *Journal of International Business Studies*, 37(1), 44-60. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400179
- Özsomer, A., & Simonin, B. L. (2004). "Marketing program standardization: a cross-country exploration". *International Journal of Research in Marketing*, 21(4), 397-419. doi: 10.1016/j.ijresmar.2004.06.003
- Papavassiliou, Nikolaos & V. Stathakopoulos (1997), "Standardization Versus Adaptation of International Advertising Strategies: Towards a Framework," *European Journal of Marketing*, 31 (7/8), 504r-27.
- Piercy, Nigel (1981), "Company Internationalization: Active and Reactive Exporting," *European Journal of Marketing*, 15 (3), 26-40.
- Prahalad, C.K. & Yves L. Doz (1981), "An Approach to Strategic Control in MNCs," *Sloan Management Review*, 22(4), 5-13.
- Samiee, S., & Roth, K. (1992). "The influence of global Marketing standardization on performance." *Journal of Marketing*, 56(2), 1-17.
- Van Raaij, W.F. (1997), "Globalization of Marketing Communication?" *Journal of Economic Psychology*, 18(2), 259-70.
- Vignali, C. (2001). McDonald's: "think global, act local – the Marketing mix." *British Food Journal*, 103(2), 97-111. doi: 10.1108/00070700110383154
- Vrontis, D. (2003). "Integrating adaptation and standardization in international Marketing: the AdaptStand modeling process". *Journal of Marketing Management*, 19(3-4), 283-305.
- Vrontis, D., & Kitchen, P. J. (2005). "Entry Methods and international Marketing decision making: an empirical investigation". *Journal of International Business Studies*, 13(1), 87-110.
- Vrontis, D., & Papasolomou, I. (2005). "The use of entry methods in identifying multinational companies' AdapStand behavior in foreign markets". *Review of Business*, 26(1), 13-20.
- Walters, Peter G. (1986), "International Marketing Policy: A Discussion of the Standardization Construct and Its Relevance for Corporate Policy." *Journal of International Business Studies*, 17 (Summer), 55-69.
- Welch, Lawrence S. & Reijo Luostarinen (1988), "Internationalization: The Evolution of a Concept," *Journal of General Management*, 14 (Winter), 34-55.
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). "The GMS: a broad conceptualization of global Marketing strategy and its effect on firm performance." *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56. doi: 10.1509/jmkg.66.4.40.18519

Webgrafia

<http://www.aki.pt/> acedido em 18/09/2014

<https://www.ama.org> acedido em 10/01/2014

<http://www.appm.pt/> acedido em 10/01/2014

<http://www.bricomarche.pt/> acedido em 18/09/2014

<http://dstevenwhite.com/2010/06/18/the-evolution-of-Marketing/> acedido em 10/01/2014

<http://www.eglo.com/international> acedido em 10/09/2014

<http://www.globo-lighting.com/en/1/> acedido em 10/09/2014

<http://www.homezada.com/> acedido em 17/09/2014

<http://www.leroymerlin.pt/> acedido em 18/09/2014

<http://www.ikea.com/> acedido em 17/09/2014

<http://www.Marketingpower.com/> acedido em 10/01/2014

http://www.massive.be/homepage_en.html acedido em 10/09/2014

<http://www.philips.pt/> acedido em 10/09/2014

http://www.prweb.com/releases/definition/for_Marketing/prweb621321.htm acedido em 09/01/2014

<http://www.soaresesousa.com/> acedido em 10/09/2014

<http://www.timticks.com/> acedido em 17/09/2014

<http://en.wikipedia.org/wiki/Philips> acedido em 10/09/2014

<http://en.wikipedia.org/wiki/IKEA> acedido em 17/09/2014

<http://pt.wikipedia.org/wiki/IKEA> acedido em 17/09/2014